

**GESTION DE SERVICIO Y SATISFACCION EN EL CONSULADO GENERAL DE
COLOMBIA EN LONDRES**

**WALESKA INDIRA CAMACHO GODOY
LINA MARÍA OJEDA LÓPEZ**

TRABAJO DE GRADO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ
2009-1**

**GESTION DE SERVICIO Y SATISFACCION EN EL CONSULADO GENERAL DE
COLOMBIA EN LONDRES**

**WALESKA I. CAMACHO GODOY
LINA MARÍA OJEDA LÓPEZ**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
NICOLAS JIMENEZ AREVALO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA
2009-1**

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a todos los que dudan y creen en el servicio como herramienta para alcanzar el éxito organizacional.

Al equipo del consulado por su labor admirable y valerosa para los connacionales que se encuentran en el reino unido y todas aquellas personas que fueron partícipes del proceso evolutivo.

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que influyeron en nuestro crecimiento profesional y al equipo de trabajo del Consulado General de Colombia en Londres que con su apoyo incondicional y positivo permitieron que el desarrollo de esta investigación fuera posible, muchas gracias!!

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	III
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. CONSULADO GENERAL DE COLOMBIA EN LONDRES	3
1.1 FUNCIONES	3
1.2 OBJETIVOS	4
1.3 EL CONSULADO COMO OFICINA NOTARIAL	4
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
1.5 EQUIPO DEL CONSULADO	10
1.5.1 CONSUL GENERAL	10
1.5.2 PRIMER CONSUL	11
1.5.3 VICE CONSUL	11
1.5.4 CANCELLER ADMINISTRATIVA	12
1.5.5 AUXILIAR I	12
1.5.6 AUXILIAR II	13
1.5.7 ASESOR LEGAL	13
1.5.8 ASISTENTE SOCIAL	13
1.6 SOPORTE A LOS PROGRAMAS DE INTEGRACIÓN PARA LA COMUNIDAD	14
CAPITULO II. GESTION DE SERVICIO	17
2.1 SERVICIO	17
2.2 TRIANGULO DE SERVICIO	20
2.3 MOMENTOS DE VERDAD	26
2.4. CICLO DE SERVICIO	29
2.5 OBSERVACION DEL SERVICIO EN EL CONSULADO	33

CAPITULO III. PERSONAL DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LA COMUNIDAD	42
3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	44
3.2. PERFIL DE LIDERAZGO DEL CONSUL	50
CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS	56
4.1. TABULACION Y GRAFICAS DE RESULTADOS	57
4.1.1 ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	57
4.1.2 PERFIL DE LIDERAZGO DEL/ LA CÓNSUL	63
4.1.3 ENCUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	64
4.2 ANALISIS Y RECOMENDACIONES	75
4.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	75
4.2.2 PERFIL DE LIDERAZGO DEL/ LA CÓNSUL	85
4.2.3 SERVICIO A LA COMUNIDAD	87
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	106
1. FICHA TECNICA ENCUESTA SERVICIO A LA COMUNIDAD	106
2. ENCUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	110
3. TEST ESTILO DE LIDERAZGO DEL/LA CONSUL	113
4. ENCUESTA EVALUACION CLIMA ORGANIZACIONAL	114
5. OBSERVACION DEL SERVICIO DEL CONSULADO	116

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	1
DIAGRAMA 2: PROYECTO COLOMBIA NOS UNE	15
DIAGRAMA 3: IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIO	24
DIAGRAMA 4: PUNTOS DE CONTACTO	1
DIAGRAMA 5: SERVICIOS EN EL CONSULADO.....	33

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: INSTALACIONES	1
FIGURA 2: TRIANGULO DEL SERVICIO.....	1
FIGURA 3: CICLO DEL SERVICIO.....	29
FIGURA 4: PIRÁMIDE DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	45
FIGURA 5: “WHY PEOPLE LEAVE: WHAT MANAGERS BELIEVE VS. THE REALITY”	50
FIGURA 6: PERFIL DE LIDERAZGO.....	1

LISTA DE GRAFICAS

GRAFICA 1: GRADO DE SATISFACCIÓN	57
GRAFICA 2: GRADO DE SATISFACCIÓN II.....	58
GRAFICA 3: CONDICIONES DE TRABAJO.....	58
GRAFICA 4: CARGA LABORAL	59
GRAFICA 5: AUTONOMÍA PARA TOMAR DECISIONES.....	59
GRAFICA 6: OPINIÓN.....	60
GRAFICA 7: RELACIÓN CON EL JEFE	60
GRAFICA 8: RELACIÓN COMPAÑEROS DE TRABAJO.....	61
GRAFICA 9: CONOCIMIENTO SOBRE OBJETIVOS Y PROPÓSITOS	61
GRAFICA 10: INDUCCIÓN.....	62
GRAFICA 11: TRÁMITES REALIZADOS	64
GRAFICA 12: REVISIÓN DE DOCUMENTOS.....	65
GRAFICA 13: OFRECIMIENTO DE BEBIDAS	65
GRAFICA 14: EVENTOS PARA LA COMUNIDAD.....	66
GRAFICA 15: TIEMPO DE ESPERA.....	67
GRAFICA 16: CLASIFICACIÓN DE FACTORES DEL CONSULADO.....	68

GRAFICA 17: INFORMACIÓN	70
GRAFICA 18: ATENCIÓN	71
GRAFICA 19: COMODIDAD	72
GRAFICA 20: OPORTUNIDAD	73
GRAFICA 21: CALIDAD	74

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: TRÁMITES CONSULADO DE COLOMBIA EN LONDRES.....	7
TABLA 2: NIVEL DE ASERTIVIDAD	52
TABLA 3: NIVEL DE EMOTIVIDAD.....	54

GLOSARIO

ACTITUD: Es la posición que se adopta frente a una situación o a un problema determinado de acuerdo a las experiencias presenciadas individualmente. Dentro del contexto de gestión de servicio en el consulado la actitud es considerada como la capacidad de el/la cónsul, funcionarios y demás auxiliares, de actuar y responder a situaciones en el ambiente laboral, que logren dar un valor agregado a la satisfacción de los ciudadanos y a ellos como profesionales.

ATENCION: Es la dedicación que se presta para realizar las actividades correspondientes con el mayor cuidado posible.

CALIDAD: Significa el cumplimiento de los estándares y el desempeño adecuado de los procesos.

CLIENTE: Una persona con percepción y deseos particulares, que desea utilizar un producto o servicio, es un cliente cuando en repetidas ocasiones acude a la misma organización para satisfacer sus necesidades, pues considera que el producto/ servicio posee una calidad adecuada que le permite suplir las expectativas.

CLIENTES EXTERNOS: Son los connacionales que acuden constantemente a las instalaciones del consulado para desarrollar diferentes trámites y solventar sus necesidades.

CLIENTES INTERNOS: Lo conforman el grupo de trabajo del consulado. El/la cónsul, los funcionarios, auxiliares y pasantes.

MOMENTO DE VERDAD: Son todas aquellas situaciones en las que existe un punto de contacto entre el público general y el consulado.

SATISFACCION: Es la relación positiva existente entre lo que el cliente espera y lo que en términos reales obtiene por parte de una organización oferentes del producto/servicio.

SERVICIO: Es la suma de los factores Atención, Calidad, Oportunidad y Comodidad. Estos influyen drásticamente en la percepción que se lleva la comunidad (Connacionales y demás grupos interesados), desde el primer contacto que tienen con el Consulado hasta el último momento de verdad.

RESUMEN

El servicio es una ventaja competitiva de los negocios en la actualidad. Se observa como cada vez más el mundo va evolucionando en el campo organizacional. En donde las circunstancias se encuentran sumergidas en una sociedad manejada por los rigurosos requerimientos que exige el panorama global.

Para entidades de gran magnitud e importancia para el gobierno como el Consulado General de Colombia en Londres, es de vital importancia mantener una imagen íntegra para establecerse como un portal de prosperidad y satisfacción para la comunidad.

Brindar la mejor calidad en el servicio, se convierte en una necesidad crítica para atraer la satisfacción del cliente interno del consulado y del cliente externo que consiste en el público en general, el cual es el objetivo principal al que se trata de cautivar y agradar. *“Construir la calidad en las personas significa ayudarlas a llegar a ser conscientes de la necesidad de la mejora continua, aquí es donde deben lograrse nuevos hábitos mediante los conocimientos, las capacidades y deseos”¹.*

En efecto, la detección de los factores relevantes de servicio presentes en el consulado y las pautas para el mejoramiento de estos harán del consulado una organización más agradable para la comunidad colombiana residente en el Reino Unido.

PALABRAS CLAVE: Consulado de Colombia, Servicio al Cliente, Londres, Clima organizacional, Satisfacción.

¹ Imai, Masaaki. *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Colombia, p. 1998

ABSTRACT

Now days, service is a competitive advantage in business. The world has grown increasingly in the organizational field where the circumstances are submerged in a society manipulated by the stringent requirements of the overall scene.

For entities as the Colombian Consulate General in London, as a big and imperative institution of the government, is of vital importance to maintain a fresh image in all matters in order to be a portal of prosperity and satisfaction for the community.

Providing the highest quality of service becomes a critical need to attract the internal and external customer satisfaction which consists in the employees and the community, which is the main objective of captivating. "Built quality in people means to help them to be consensus of the importance to continue the improvement; this is where new habits must be achieved through knowledge, skills and desires"²

Indeed, the detection of relevant factors of service at the consulate and guidelines for its improvement will make of the consulate a more enjoyable organization for the Colombian community resident in the UK.

KEY WORDS: Colombian Consulate, Customer Service, London, Satisfaction.

² Imai, Masaaki. *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Colombia, p. 1998

INTRODUCCION

La presente investigación esta enfocada en comprender y mejorar la gestión de servicio y satisfacción en el Consulado General de Colombia en el Reino Unido que se entiende como el conjunto de actividades realizadas por la organización y el equipo de trabajo, para brindar asistencia que incluya altos estándares de calidad y que compense las necesidades y expectativas de los clientes; dirigido a los connacionales y el factor humano.

La característica principal de un servicio de alta calidad, se fundamenta en la relación positiva existente entre la forma en que la empresa realiza los procesos y el resultado de igualdad que crea la ejecución de las actividades entre el valor otorgado por la organización y el esperado por los clientes.

En tal virtud, la investigación pretende conocer cómo influyen los diferentes factores de servicio en el Consulado General de Colombia en Londres, como interventores concluyentes de una satisfacción conjunta entre el cliente interno (el/la cónsul, funcionarios, auxiliares y pasantes) y el cliente externo (la comunidad colombiana residente en el reino unido).

Para analizar esta relación fue necesario definir el grado de influencia y el nivel de eficiencia existente entre los prestadores de servicio del Consulado, el aparato organizacional y la comunidad. Esto permite identificar el grado de satisfacción de los connacionales; las medidas que aportan estabilidad a los funcionarios, auxiliares, y pasantes como causantes de la prestación de un buen servicio y establecer las repercusiones que traen dentro del ente gubernamental. Igualmente, permite determinar aspectos como los momentos de verdad, influyentes en la percepción de la comunidad nacional sobre consulado

y establecer el estilo de liderazgo de la/el cónsul como dirigente organizacional y encargada adecuar la calidad del servicio.

Generar estrategias para el mejoramiento del servicio en el Consulado General de Colombia en Londres fue la principal motivación de esta investigación; así mismo este estudio es de interés para el mundo organizacional que basa su estrategia de competitividad en la prestación de servicios y especialmente para el Consulado General de Colombia en Londres; dado que la información encontrada y analizada presenta factores involucrados en el proceso de interacción entre la organización prestadora del servicio (Consulado) y los clientes (comunidad), como determinantes de la satisfacción en términos de calidad.

Así mismo nos interesamos por aportar datos estadísticos sobre el estado de satisfacción de los usuarios de los servicios consulares y del grupo de trabajo de la institución, y confirmar o refutar la creencia de que el mal servicio es la principal causa por la cual los ciudadanos colombianos residentes en el Reino Unido desisten de acercarse a las instalaciones del consulado y que la satisfacción del grupo de trabajo interno influye significativamente en la prestación de un excelente servicio; pues las reacciones de los individuos que se acercan al consulado, son producto de la actitud de los integrantes de la organización.

La investigación se realizó por medio de un proceso de observación del comportamiento de los individuos que se acercan al consulado y de los agentes de la organización. Se midió la satisfacción del cliente interno (funcionarios, auxiliares y pasantes) y externo (connacionales) del consulado general de Colombia en Londres, a través de la aplicación de encuestas; se desarrollo un test de liderazgo a el/la Cónsul encargada del direccionamiento de la organización. Gracias a los resultados, se elaboraron estrategias que permiten el mejoramiento del servicio y que fortalecen las relaciones entre el consulado y la comunidad.

CAPITULO I. CONSULADO GENERAL DE COLOMBIA EN LONDRES

1.1 FUNCIONES

Los países a través del tiempo se han preocupado por establecer normas que exijan el cumplimiento de las leyes y que anuncien los derechos meritorios de cada gobierno, regidos bajo el marco internacional. Dichas acciones se reflejan en un conjunto de tratados y convenios que se encargan de universalizar estatutos. Tal es el caso de la Convención de Viena, en donde se codifica el derecho internacional de los tratados sobre relaciones consulares en 1963 entrando en vigor en 1967.

Las relaciones entre naciones exigen un control que promueva la diversificación de ideas políticas, sociales, económicas, comerciales y científicas entre fronteras honrando la nacionalidad y el patrimonio. Por ello es compromiso del consulado proteger los intereses del estado y sus nacionales en el exterior, manteniéndose al margen del flujo continuo de la información. Así como comunicar decisiones judiciales y extrajudiciales resaltando su transparencia en el campo legal internacional.

En el mismo orden de ideas, el consulado debe velar por el derecho de la nacionalidad, otorgando pasaportes y documentos que identifiquen a los individuos como colombianos; además de cuidar el territorio nacional expidiendo visas a los extranjeros que tengan como objeto ir al país.

Finalmente, el consulado actúa como entidad notarial con funciones afines al ejercicio.

1.2 OBJETIVOS

Los objetivos del servicio consular están reglamentados por la constitución de Viena sobre relaciones consulares de 1963 de la siguiente manera:

- a. Proteger y velar por los intereses del Estado colombiano y de sus nacionales, sean personas naturales o jurídicas, de acuerdo con el derecho internacional.
- b. Proveer la adecuada representación comercial de la nación.
- c. Mantener y defender el prestigio y el buen nombre del país en el exterior.
- d. Promover las relaciones económicas, científicas y culturales.
- e. Informar al gobierno y, según el caso, al jefe de la Misión diplomática, sobre los asuntos políticos, militares, económicos, comerciales, culturales y ambientales ocurridos en el territorio de su circunscripción, y en general sobre todo lo que pueda interesar y ser útil al país.
- f. Atender a las necesidades impuestas por el intercambio comercial de acuerdo con los tratados, la práctica y la costumbre internacional.

1.3 EL CONSULADO COMO OFICINA NOTARIAL

“Las oficinas consulares contarán con espacio y distribución adecuados a la prestación del servicio y estarán dedicadas única y exclusivamente al uso oficial...”³

³ Ministerio de Relaciones exteriores. *Guía Diplomática y Consular de la República de Colombia*. Colombia, 1994, Artículo 218, Tomo I.

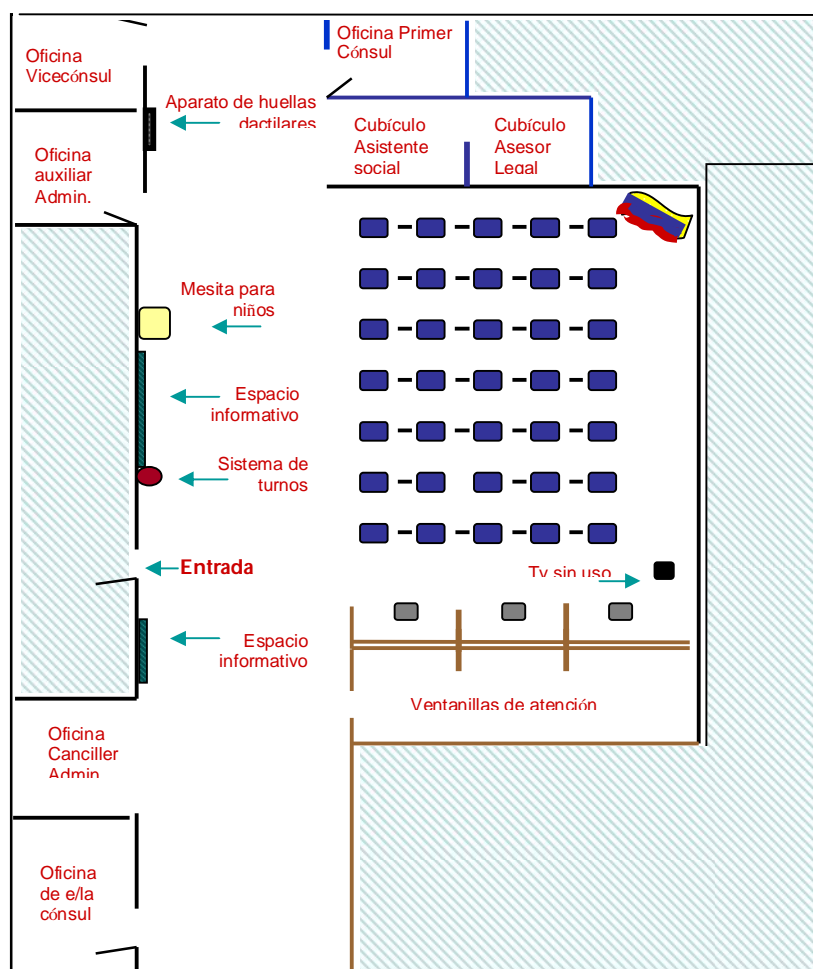
El consulado general de Colombia en Londres es la única oficina consular en el Reino Unido, cuya cobertura se extiende a Gales, Escocia, Irlanda del Norte y las Islas del Canal⁴. Está ubicado en el tercer piso, 35 Portland Place, en un sofisticado sector del centro de la ciudad con fácil acceso al público, vías principales cercanas y medios de transporte variados.

Las instalaciones cuentan con una sala de espera de 7 filas de sillas, cada una con 5 asientos, una mesa de entretenimiento para niños, un televisor sin uso y un espacio informativo donde se publica anuncios sobre los programas del consulado y los requisitos para cada trámite. Frente a la entrada se encuentra la bandera y el escudo de Colombia que sobresalen en la sala. Dentro de este espacio, se encuentran ubicados tres cubículos, de los cuales dos son utilizados para ejecutar procesos de tramitación, y uno es para uso del pasante.

La demás oficinas se encuentran distribuidas a lo largo del piso del consulado, al lado derecho de la entrada al fondo está el escritorio de la canciller seguida por la oficina de el/la cónsul. Al lado izquierdo de la entrada se encuentran dos cubículos, uno para el asesor legal y otro para la asistente social y tres oficinas que ocupan el primer cónsul, el vicecónsul y un administrativo.

⁴ Consulado General de Colombia en Londres. “Referente al consulado”. *Guía practica en el Reino Unido*. (2008)

Figura 1: Instalaciones



Fuente: De las autoras

El horario de atención al público es de lunes a viernes entre 9:00am y 1:30pm y el segundo sábado de cada mes entre 8:00am y 11:00am. En este espacio se prestan los siguientes servicios y trámites:

Tabla 1: Trámites Consulado de Colombia en Londres

TIPO DE TRAMITE	DESCRIPCIÓN
Autenticación de fotocopias	Por medio de este trámite se certifica que el documento es una copia fiel del original. El consulado no valida el contenido del mismo, ni legaliza las firmas inherentes a él. El documento se autentica exclusivamente cuando se presenta el original del mismo.
Autenticación listado menaje	En el decreto 2685 del 1999 Art., 222 al 226 se establece que el menaje es el conjunto de muebles y aparatos utilizados en las viviendas a excepción de los vehículos de transporte, por lo cual las personas nacionales y extranjeras tienen derecho a llevarlos consigo en un plazo de un mes antes o cuatro después de la fecha de arribo del propietario. El consulado contribuye con el levante del menaje.
Pasaporte	De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores, es un documento de viaje que sirve como identificación para todo ciudadano colombiano que se encuentre en el exterior. El consulado se encarga de expedirlo, renovarlo, o si es el caso de otorgar uno nuevo cuando ha sido reportado a causa de pérdida.
Cedula de Ciudadanía	Documento de identidad proferido por una autoridad administrativa (registradora nacional del estado civil) a toda persona mayor de edad (18 años) nacional del Estado Colombiano. Se entiende de conformidad con la Ley 39 de 1961 que la cédula de ciudadanía es el único documento de identificación válido para todos los actos civiles, administrativos, políticos y nacionales; el consulado debe expedir este documento a los Colombianos que se encuentren en el extranjero o a quienes lo hayan perdido.
Registro civil de nacimiento	Instrumento jurídico y administrativo por el cual el Consulado valida el nacimiento de un menor colombiano para que se le reconozcan los derechos y los deberes frente a la sociedad.
Registro civil de defunción	De acuerdo con la superintendencia de notariado y registro, las muertes ocurridas en el territorio colombiano o en el extranjero, de nacionales colombianos por nacimiento o adopción, deben ser notificadas entre los dos días siguientes, por familiares o personas que habiten con el fallecido, por la funeraria o el hospital, con base al certificado expedido por el médico, si es muerte violenta se requiere una orden judicial y si es por desaparición una declaración extrajudicial. Si el pereciente se encontraba en el extranjero, su muerte debe ser notificada ante el consulado.
Registro civil de Matrimonio	Acto administrativo que se inscribe en el registro civil de toda persona que ha contraído matrimonio con el fin de dar publicidad a la nueva relación jurídica surgida entre los contrayentes. Este se rige según el decreto 1260 de 1970. Todo matrimonio realizado en el Reino Unido debe ser registrado en el Consulado General de Colombia en Londres.

TIPO DE TRAMITE	DESCRIPCIÓN
<i>Certificado de supervivencia</i>	Carta de fe de vida del ciudadano expedida por el consulado, una vez el interesado se halla presentado personalmente.
<i>Autenticación de firma</i>	Certifica que la persona que se presenta ante el funcionario del consulado es quien firma el documento y quien se hace responsable del contenido del mismo. Este procedimiento puede darse en trámites como <i>poderes especiales, declaraciones juramentadas o permisos de salida del menor.</i>
<i>Libreta militar</i>	La ley 48 de 1993 reglamenta el servicio de reclutamiento y movilización; establece que es necesario definir la situación militar de todo ciudadano colombiano mayor de edad residente en el territorio nacional o en el extranjero quien deberá acercarse a las autoridades consulares del país en el que se encuentre.
<i>Pasado judicial</i>	Según el Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) es un documento comúnmente requerido por empresas para realizar una contratación, por embajadas para expedir visas, como soporte para ingresar a países como Ecuador, para trámites de tipo administrativo y en algunos casos es solicitado como certificado para porte armas de fuego. En el documento se exponen los antecedentes legales del interesado que se acerca al consulado, quien se encarga de remitir los documentos al DAS.
<i>Escritura publica</i>	Instrumento utilizado por las notarias o consulados para dejar un registro de actos jurídicos que otorgan seguridad a la transacción, estos pueden ser como poderes generales de compra y venta de bienes inmuebles, reconocimiento de menores, entre otros.

Fuente: febrero, 16 de 2008 .www.consuladodecolombia.co.uk,
www.registraduria.gov.co,
www.cancilleria.gov.co,www.das.gov.co

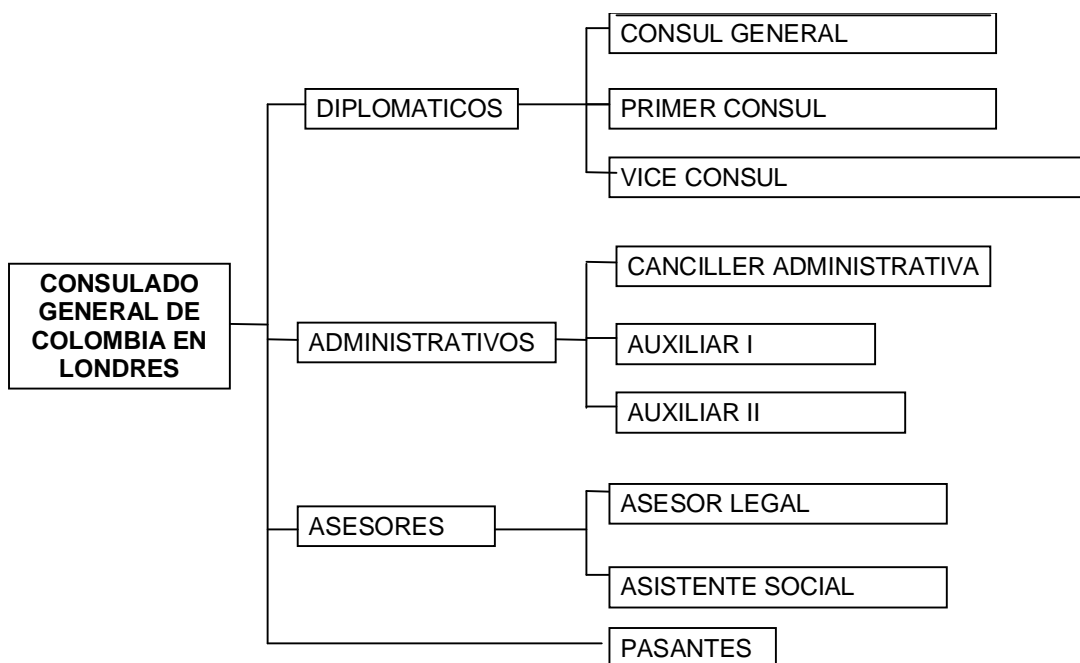
A partir del año 2007, el Ministerio de Relaciones Exteriores que los trámites que tienen costo se paguen directamente en el consulado en efectivo por el monto exacto, excepto la libreta militar. El proceso de consignación se basa en un ciclo semanal de intercambio entre funcionarios para recoger a diario el dinero recaudado total y consignarlo a la cuenta interna del consulado. A fin de mes se envía el monto total consignado a la cuenta del ministerio de Relaciones exteriores

En las mañanas, el consulado está dedicado al despacho público. Los connacionales son atendidos de acuerdo al turno consecutivo, hay dos pasantes en la sala de espera encargados de revisar que los documentos estén de acuerdo a las especificaciones para poder ser procesados con rapidez por el funcionario.

En las horas de la tarde, se desarrollan labores internas; se procesan los trámites realizados en la mañana y se ejecutan proyectos y actividades específicas delegadas por el cónsul.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Diagrama 1: Estructura Organizacional



Fuente. Adaptación de la Autoras

1.5 EQUIPO DEL CONSULADO

1.5.1 CONSUL GENERAL

La convención de Viena sobre Relaciones Consulares, ley 17 de 1971 establece que el accionar del funcionario consular es bastante amplio por lo que incluye el mantenimiento de relaciones comerciales, asistencia a la población migrante, funciones notariales, de registro civil, de documentación, judiciales, entre otros.

Igualmente, el cónsul es el encargado de cuidar el diligenciamiento de exhortos bajo las leyes nacionales dirigidos al Ministerio de Relaciones Exteriores o si es el caso, remitirlos a la autoridad correspondiente del país de su destino.

Los cónsules están facultados para practicar todas las diligencias judiciales en materia civil para las cuales sean comisionados. Por esta razón, en su papel de jefe de oficina consular, debe velar por que se protejan los intereses de los nacionales dentro de los límites permitidos por el derecho internacional, fomentar el desarrollo de las relaciones entre los dos estados, extender pasaportes y documentos de viaje a los nacionales y visados o documentos adecuados a las personas que deseen viajar al país. Igualmente debe velar para que las actuaciones en calidad de notarios y funciones similares ejercidas en el consulado se cumplan debidamente bajo las leyes y reglamentos legales, representar a los nacionales adoptando medidas pertinentes donde se preserven los derechos e intereses de los mismo y comunicar decisiones judiciales y extrajudiciales.⁵

⁵ Convención de Viena sobre Relaciones Consulares, ley 17 de 1971. Banco de la Republica Juriscol, información jurídica documental [online]. <http://juriscol.banrep.gov.co>

1.5.2 PRIMER CONSUL

Es el encargado de asesorar a los extranjeros que están interesados en realizar procedimientos correspondientes a visas como consultas, entrevistas y expedición.

Ejerce una labor de seguimiento a los casos de connacionales detenidos a cargo del asesor legal y vincula el trabajo desarrollado por este al consulado, supervisando que exista respeto durante el proceso de juzgamiento y encarcelamiento por parte de las autoridades británicas. Igualmente realiza trámites de actos notariales e identificación de los detenidos y expide documentos de viajes para el retorno al país.

Dirige casos especiales tratados por la asesora social sobre estudiantes colombianos residentes en el UK, violencia intrafamiliar, fraude, problemas médicos y psiquiátricos, y define estrategias para la resolución de estos.

Por último lleva a cabo actividades apoyadas por la asistente social como campañas de registro en colegios de ingles y anuncios informativos en la Web.

1.5.3 VICE CONSUL

Presenta informes mensuales, de cédulas y registro civiles a la registraduría y notaría primera de Bogotá. Adicionalmente, está a cargo de revisar la información general dirigida al consulado, que llega a través del correo electrónico de la cancillería y realiza los cambios pertinentes en la versión en español de la página Web del consulado.

Recibe, archiva, administra y entrega documentos pertenecientes a los connacionales, que han sido reportados como perdidos.

Es obligación del consulado enviar informes mensuales de los movimientos efectuados al ministerio de Relaciones Exteriores. El vicecónsul revisa que los cuadros arrojados por el sistema (DB Consulado) se ajusten a los datos reales.

1.5.4 CANCELLER ADMINISTRATIVA

Dentro de las funciones del canciller está la de llevar a cabo el protocolo de la escritura pública. También, se encarga de diligenciar exhortos asignados en su mayoría por la DIAN, la Fiscalía General de la Nación y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Adicionalmente, administra el sistema de servicios al exterior (SISE) y entrega informes trimestrales del sistema contable al Ministerio de Relaciones exteriores vía Internet.

1.5.5 AUXILIAR I

Organiza el archivo y la correspondencia que se envía y que llega al consulado con el fin de optimizar el registro evitando la acumulación de archivos innecesarios. Igualmente se encarga de que todas las comunicaciones dirigidas al ministerio queden en un consecutivo.

Diligencia los formatos y el proceso correspondiente al pasado judicial y libreta militar.

1.5.6 AUXILIAR II

Se encarga de la impresión y expedición de pasaportes; envía certificados de supervivencia por correo; y organiza programas de promoción a la comunidad, con el fin de crear un espacio de formación y orientación, para que los adultos mayores colombianos residentes en el reino Unido se integren a través de actividades de capacitación en diferentes temas de interés, tales como talleres y cursos prácticos sobre temas de salud, recreación y artes manuales.

Cabe anotar que en el horario de atención a los connacionales, los funcionarios tramitan documentos de identificación, actos notariales, certificaciones y autenticaciones; exceptuando la escritura pública, visas, pasado judicial y libreta militar que están asignadas a un funcionario específico

1.5.7 ASESOR LEGAL

Con el fin de proteger los derechos fundamentales de los colombianos residentes en el Reino Unido, el asesor legal presta asistencia bajo las normas y principios del derecho internacional. Su campo de acción está enfocado en temas de inmigración, derechos humanos, ley criminal, aplicación de tratados internacionales, y ley laboral.

1.5.8 ASISTENTE SOCIAL

Implementa mecanismos de protección social orientados a mejorar la calidad de vida de los colombianos en el Reino Unido. Brinda asistencia en casos de discriminación, abuso laboral, trata de personas, informa sobre servicios de salud, oportunidades de trabajo, establece un canal de comunicación entre los

connacionales que están detenidos y sus familias, y resuelve inquietudes adicionales velando por los intereses de toda la comunidad.

1.6 SOPORTE A LOS PROGRAMAS DE INTEGRACIÓN PARA LA COMUNIDAD

Fomentar el desarrollo de las relaciones comerciales, económicas y culturales entre la comunidad colombiana residente en el exterior es un deber de los consulados como representantes de estado.

Articular las actividades sociales de manera adecuada y efectiva permite generar respaldo a los connacionales y promover la integración entre los residentes en el Reino Unido y el país. En la busca permanente por generar dicho desarrollo social y cultural dentro la comunidad colombiana, el Consulado ha creado espacios que apoyan el intercambio de ideas y la participación en diversas actividades. Un claro ejemplo de esto es el club de pensionados dirigido a la población mayor de 55 años de edad, que se da lugar en las instalaciones del consulado los miércoles, cada quince días. El programa se divide en tres módulos que abarcan, Salud y Terapia Ocupacional, Psicología y Arte.

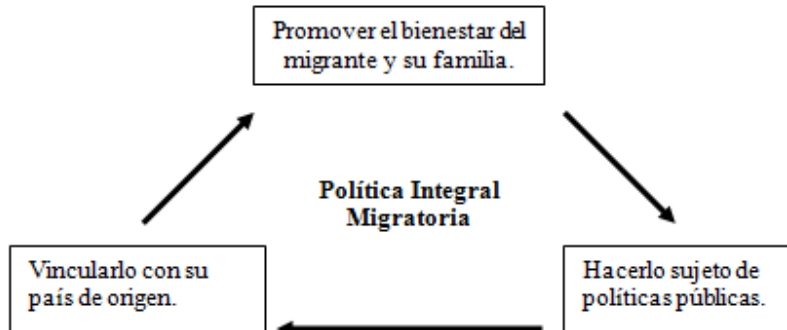
El módulo de arte comprende el desarrollo de habilidades creativas y artísticas, a través de actividades donde se aplican técnicas enseñadas por un profesional en arte.

En el módulo de Psicología, se elaboran talleres prácticos que conceptualizan la ética la moral y los valores, por medio de actividades dinámicas y ejercicios de expresión corporal.

Por último el modulo de Salud y Terapia Ocupacional, promueve charlas sobre hábitos alimenticios, prevención de osteoartritis y desarrolla ejercicios para mejorar la movilidad de las articulaciones.

El Consulado igualmente, presta soporte a programas fundados por el Ministerio de Relaciones Exteriores dirigidos al fortalecimiento de lazos entre colombianos, tales como “Colombia Nos Une”, que se creó en el 2003 a partir de la preocupación surgida por las oleadas migratorias de la última década “*El Programa **Colombia Nos Une** busca fortalecer los vínculos con las comunidades colombianas en el exterior, reconocerlas como parte vital de la Nación y hacerlas sujeto de políticas públicas*”⁶.

Diagrama 2: Proyecto Colombia nos Une



*Fuente: Presentación Redes Colombia
Programa del Ministerio de Relaciones exteriores
www.colombianosune.com*

Como parte del proyecto Colombia Nos Une, se creó un portal virtual llamado Redes Colombia, que promueve la participación e interacción de los

⁶ Colombia nos une, OIM. “RedEsColombia”. Presentación, Ministerio de Relaciones Exteriores Londres, Londres, 2008.

colombianos y que desencadena la construcción de redes sociales en línea, a través del uso de tecnologías de información.

Redes Colombia es útil para la comunidad, ya que gracias a este los colombianos pueden estar actualizados sobre los eventos que se promueven periódicamente en el reino unido relacionados con el país. Además se puede establecer una red de contacto alrededor del mundo y publicar anuncios de interés.

Por otro lado, el consulado implemento Noticolombia, un boletín informativo que actualiza a los connacionales sobre los eventos apoyados y creados por el consulado, tales como ferias inmobiliarias que promueven la inversión en Colombia; visitas de representantes del gobierno en el Reino Unido y actividades de entretenimiento como shows de salsa, campeonatos de football y eventos de navidad.

En efecto, el consulado juega un papel decisivo en la articulación de las relaciones internacionales entre estados y entre el vínculo de los ciudadanos colombiano con el país.

CAPITULO II. GESTION DE SERVICIO

Orientar las empresas al servicio significa ubicar el cliente como el núcleo de la organización al cual deben dirigirse todos los esfuerzos de la organización. A esto se le conoce como triangulo del servicio y una adecuada estructuración de este, permite el éxito del ciclo del servicio, pues al trabajar como un solo aparato productivo orientado al cliente, permite mejorar la capacidad de respuesta de la organización y superar la de la competencia, permite sobrepasar las exigencias de los clientes y otorgarles un valor agregado a través de los momentos de verdad.

2.1 SERVICIO

*“Service Management is a set of specialized organizational capabilities for providing value to customers in the form of services (...) the capabilities represent the service organization’s capacity, competency and confidence for actions. The act of transforming resources into valuable services is at the core of service management. Without these capabilities, a service organization is merely a bundle of resources that by itself has relatively low intrinsic value for customers”⁷ *.*

Todas las organizaciones sin importar si venden un bien tangible o intangible deben crear un ambiente propicio dirigido a la gerencia del servicio, ya que por medio de esta se desarrollan herramientas que incrementa la satisfacción de los clientes, responsables de las necesidades existentes y por lo tanto de las

⁷ Office of Government Commerce (OGC). Service Operation, England, 2007, p.11

*Traducción por las Autoras: “La Gerencia de servicio es un conjunto de aptitudes organizacionales especializadas en proveer valor a los clientes en forma de servicio(...) las aptitudes representan las capacidades, la competencia y las acciones del servicio organizacional. El acto de transformar recursos en servicios de valor, es el núcleo del la gerencia de servicio. Sin estas aptitudes, el servicio organizacional es simplemente un conjunto de recursos que por si mismo tiene poco valor intrínseco para los clientes”...

empresas que nacen con el propósito de cubrir las falencias generadas en la sociedad.

De acuerdo con la habilidad de la empresa para constituir y trabajar con una cultura de servicio, se refleja su capacidad y la del grupo interno para crear una ventaja competitiva que satisfaga las necesidades del consumidor.

En efecto, sin importar si se vende un producto o un bien intangible las empresas deben buscar una filosofía orientada al cliente. Para ello se ahondará en los dos tipos de empresa existentes según Jacques Horovitz, autor del libro *“La calidad del servicio”*, que confirma la idea de ofrecer valor agregado al los clientes con excelente prestación del servicio

De acuerdo al autor, existen empresas orientadas al servicio de productos y al servicio de servicios, la primera orientación se caracteriza por tener dos componentes, un *grado de despreocupación* que sugiere que el comprador además de estar interesado en el valor del producto, en la utilidad del mismo y el esfuerzo que gaste para escogerlo le interesa lo concerniente a la forma de entrega, si existe daño el tipo de garantía y asistencia al cliente para tener un responsable de la venta; obtener un recibo por la compra para asegurarse de su legalidad y llevar control de la contabilidad, comprender el uso el producto y utilizarlo adecuadamente en su máxima capacidad y así mismo, el cliente ira más allá de la compra y se preocupa por los costos que el producto generara a largo plazo, como el mantenimiento, transporte, seguros, y hasta se preguntara por el costo que se le generara si decide no comprar; por eso el fin de las empresas será satisfacer dichas necesidades impidiendo que el cliente genere un grado de preocupación y facilitando una respuesta rápida antes que haya un cuestionamiento. Como segundo componente esta el valor añadido, que según Horovitz es lo que el proveedor le “encima” al rendimiento físico del producto, este puede ser de varios tipos, como el status social que da el bien por sus características de lujo como venderse en un mercado exclusivo, o el

entendimiento de los problemas del cliente creando un producto personalizado, o el establecimiento de facilidades de pago, de servicio técnico postventa o de agilidad en la entrega y posibilidades de variación en el pedido. En tal virtud, de acuerdo con el autor, las organizaciones que se encuentran en un mercado basado en servicio de productos serán las encargadas de evaluar los dos componentes y definir prioridades para llegar al cliente con una estrategia que satisfaga completamente sus requerimientos.

Como segundo tipo de empresas están las dedicadas al servicio de los servicios. Horovitz indica que estas se dividen en dos dimensiones, *la prestación* que se da de acuerdo a lo que busca el cliente, por ejemplo cuando una persona paga a un asesor de imagen está comprando belleza y no solo el servicio, por lo cual la organización debe preocuparse por satisfacer el objetivo principal del cliente para hacer la diferencia. La segunda dimensión es *la experiencia* que es determinada por el cliente como satisfactoria o no de acuerdo a factores como actitud, disposición y agilidad de los empleados, confiabilidad de la información, nivel de entendimiento, características físicas del entorno como la temperatura, limpieza e iluminación, capacidad de brindar un servicio personalizado de la organización y flexibilidad para solucionar los problemas de acuerdo a las posibilidades existentes.

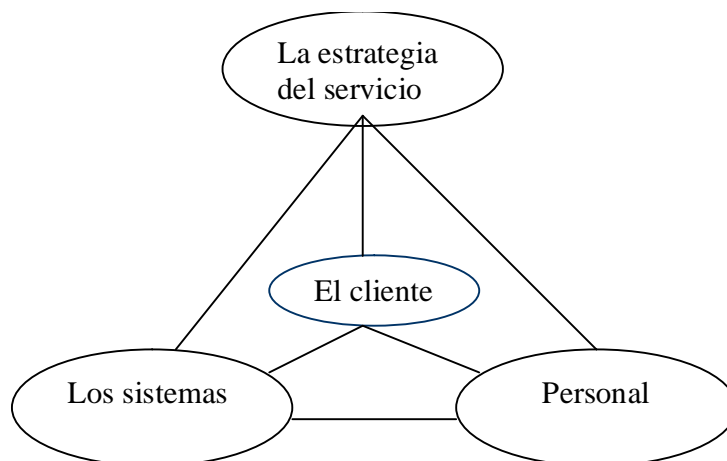
Definido los tipos de empresas según Horovitz es pertinente anotar que el Consulado General de Colombia en Londres, de acuerdo con lo expuesto por el autor mencionado es una organización que se encuentra en el servicio de los servicios y por lo tanto debe cuidar cada aspecto antes, durante y después de la prestación del mismo, pues al contrario de los productos este no puede pasar por un departamento que verifique la calidad y corrija los errores, ni tampoco ofrece una utilidad física inherente a los bienes, solo una percepción que de acuerdo a lo vivido determinará la felicidad del cliente. De esta forma es importante definir el servicio como la suma de los factores atención, calidad,

oportunidad y comodidad que resultan en la satisfacción del cliente al ser parte de la percepción de la mente humana.

2.2 TRIANGULO DE SERVICIO

El triangulo del servicio es considerado como un método que se basa en la idea de crear una filosofía organizacional que gire en torno al cliente y que esté orientada a la satisfacción. Karl Albrecht y Ron Zemke describen el triangulo como el núcleo en común que caracteriza las empresas más exitosas, pues la organización adquiere elementos como una estrategia del servicio bien orientada a las necesidades del cliente, un grupo de trabajo efectivo que comprenda a profundidad sus requerimientos y un conjunto de sistemas de apoyo que permita ofrecer un mejor servicio.

Figura 2: Triangulo del Servicio



Fuente: Karl Albrecht y Ron Zemke. "Gerencia del servicio", 1999, p.44

Este modelo representa la forma en la cual el cliente es tratado como la base de todas las decisiones que se toman en las organizaciones, el líder, el grupo interno, las políticas, los métodos de trabajo y en si el entorno de la empresa están dispuestos a satisfacer los requerimientos del cliente.

Cabe recordar la definición de cliente de acuerdo a Enrique Muller, quien expone en su libro *“Cultura de calidad de servicio”* la diferencia entre lo que es un comprador y un cliente. Para Muller el cliente tiene una excelente memoria que le permite recordar con exactitud el nombre y la organización, mientras que el comprador la olvida con facilidad. Los compradores solo aumentan el número de ventas y hacen parte de un día de trabajo para cualquiera de los empleados, un cliente es un individuo importante para la organización que es atendido con cuidado, gracias a una base de datos que conoce su comportamiento y gustos y que es establecida exclusivamente para otorgarle mayor nivel satisfacción. Un comprador buscará otras alternativas, mientras que el cliente mostrará fidelidad con la organización. Sin embargo, antes de transformarse en clientes estos son compradores que evalúan la calidad del servicio y deciden unirse a la organización, por esta razón, las empresas deben fidelizar las personas que buscan asistencia, evaluando la razón por la que se acercaron, indagando con cautela cada una de las necesidades, averiguando las expectativas y por supuesto ofreciendo lo que el comprador esta pidiendo.

Igualmente, de acuerdo con Jaques Horovitz, existe una clientela clave que “por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de *servicio que debe alcanzar*” es decir le muestra a la organización a que punto quiere que esta llegue, que tipo de servicio desea recibir, y como consigue cubrir sus necesidades; la organización no puede hacer caso omiso, pues de acuerdo como esta responda a los requerimientos del cliente su calidad es juzgada.

Por esta razón, es necesario entender cual es la estructura motivacional del cliente, qué lo impulsa a tomar decisiones y cuales son los factores determinantes de satisfacción final. Una vez detectados esos factores, la

organización debe generar valor agregado con estrategias pertinentes que se adecuen a la superación de esas expectativas y que logren un factor diferenciador, “la estrategia del servicio tiene que significar algo concreto y valioso para el cliente”⁸.

Regresando a las apreciaciones de Horovitz, indica en su libro tres opciones estratégicas de servicio útiles para otorgar valor al cliente: la opción gastronomía, la opción receta y la opción comida rápida. Recalcando las palabras de este autor, la primera opción se dirige a aquellos que buscan un servicio muy personalizado que requiere de mucha interacción y contacto con el personal, “esta opción es la mas personal, la que rodea y se queda mas con el cliente”⁹, pues requiere de mantener un alto nivel de personalización involucrado con un nivel de excelencia optimo en la presentación del servicio. La segunda opción, la opción receta, es dirigida a un mayor numero de personas, con métodos estandarizados y grado de personalización menor que el de la opción gastronomía, “se trata de dirigirse a un mercado mas importante que el de los <pocos afortunados> de la gastronomía, aunque personalizando el servicio, pero en condiciones aceptables de precio para un mayor numero de clientes”¹⁰. Por ultimo, la opción comida rápida, es en la que menos hay interacción entre el cliente y el personal, “ofrece un mínimo de servicio por un precio módico [...], el cliente está dispuesto a adquirir el servicio sin interacción alguna y con un contacto muy corto”¹¹.

En efectos del consulado, la estrategia que mas se adapta a sus características y necesidades es la estrategia gastronómica, pues dejando a un lado los precios, las personas acuden con necesidades y requerimientos que esperan ser suplidos directamente por una persona especialista y de forma discreta. En este caso se requiere un nivel óptimo de personalización que demuestre altos

⁸ Albrecht, Karl. Zemke, Ron. *Gerencia del Servicio*. USA, 1999, P.45

⁹ Horovitz, Jaques. *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. México, 1992, p36

¹⁰ Horovitz, Jaques. *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. México, 1992, p36

¹¹ Horovitz, Jaques. *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. México, 1992, p38

estándares de servicio para responder a los connacionales de forma eficiente garantizando satisfacción.

Así como esas tres opciones estratégicas planteadas por Horovitz, existen muchas más estrategias por las cuales las organizaciones pueden optar. De acuerdo al triangulo del servicio, independientemente de la estrategia que se elija, la dirección o el enfoque debe ser el mismo: el cliente, “ toda empresa que decide luchar en el frente de los servicios debe concebir su promesa en función de su clientela clave, comunicarla con toda claridad y, sobre todo, atenerse a ella”¹², por lo tanto, la estrategia de servicio debe ser clara y convincente tanto para los clientes como para el grupo interno de la organización, “ con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas que prestan servicios saben como servir mejor a sus clientes; la estrategia es su guía”¹³, pues estimula a los empleados a desarrollar nuevas habilidades para alcanzar un nivel de desempeño superior y ofrecer el mejor servicio. Así mismo, Leonard L. Berry, en su libro “*Un buen servicio ya no basta!*” indica que la estrategia de servicio implica comprometerse con cuatro principios: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad. Confiabilidad implica realizar un promesa y cumplirla con exactitud; Sorpresa se refiere agregar valor al servicio y brindar mas de lo esperado; Recuperación implica prestar apoyo al servicio en caso de imprevistos y Equidad significa trabajar bajo normas correctas y profesionales; “Confiabilidad significa servicio exacto y seriedad [...] La sorpresa significa encontrar la manera de hacer que el cliente diga *Magnifico!* Esta gente sabe lo que hace [...] Recuperación implica ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente [...] La equidad se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la compañía”¹⁴ .

¹² Horovitz, Jaques. *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. México, 1992, p38

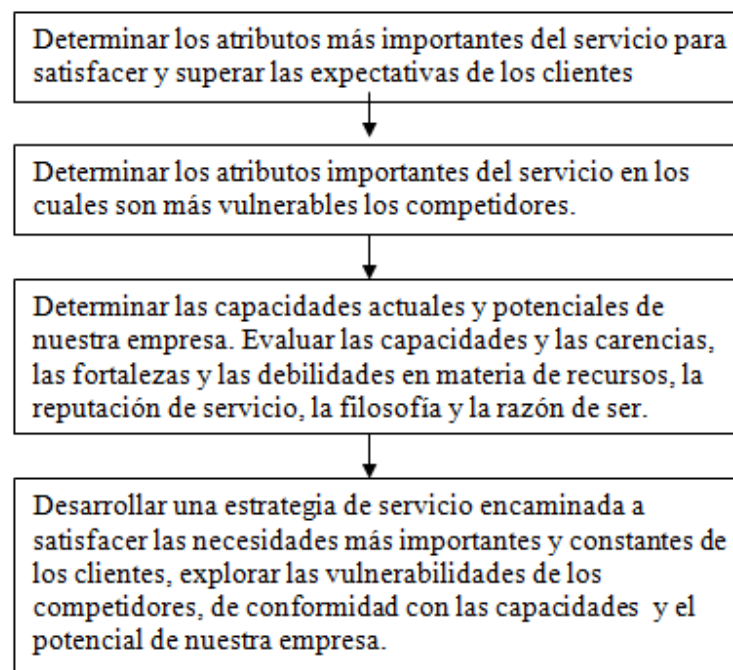
¹³ Berry L. Leonard. *Un buen servicio ya no basta*”. New York, 1996, p.72

¹⁴ Berry L. Leonard. *Un buen servicio ya no basta*”. New York, 1996, p.77

Estos principios de calidad del servicio deben constituir la base de cualquier tipo de estrategia que elija la organización. De esta manera la organización debe velar por ofrecer lo esencial que permita otorgar un valor autentico al cliente, debe ser coherente con la estrategia y el equipo de trabajo, y debe tener en cuenta todos los componentes de la excelencia.

A continuación se presenta un esquema propuesto por Berry sobre la identificación de la estrategia de servicio:

Diagrama 3: Identificación de la estrategia de servicio



Fuente: Leonard L. Berry."Un buen servicio ya no basta", 1996, p.84

Una vez identificadas las estrategias para prestar un buen servicio, es necesario contar con un equipo de trabajo que facilite el empleo de estas mismas. Es decir,

el personal de la organización y los sistemas utilizados deben cumplir con las condiciones necesarias para suplir los propósitos.

Al hablar de sistemas, se hace referencia al conjunto de políticas, métodos, actividades y tecnologías dispuesta en la organización para ayudar a los colaboradores a satisfacer las exigencias del cliente. “Las premisas deben ser inteligentes, los folletos y libros de instrucciones claros y bien organizados”¹⁵, los programas modernos y fáciles de utilizar, las capacitaciones explícitas y enfocadas a la cultura de servicio.

Según Willian Larson, en el libro “*Mejorar la atención al cliente*”, el sistema de una organización se vuelve en eficaz cuando tiene siete características implícitas. La primera es el *enfoque hacia al cliente*, donde toda actividad desarrollada por la compañía está diseñada desde el punto de vista de estos; igualmente debe ser un sistema *disponible* que le otorga al cliente la oportunidad de acudir a la organización siempre que lo necesita, es una forma de facilitar el acercamiento con la empresa. Como tercera característica está la *sensibilidad*, que brinda la posibilidad de comprender al usuario como si fuera el mejor amigo de la organización, así podrá escuchar sus necesidades y satisfacer sus deseos más profundos. Seguidamente se encuentra lo que Larson denomina *Correcto*, que hace alarde a un tipo de información fiable, segura y adecuada que brindan los colaboradores, por que poseen un conocimiento apropiado del servicio que ofrece la compañía. El sistema debe estar *integrado*, debe conservar la capacidad de coordinación entre todos los integrantes de la compañía, es decir, el grupo interno de trabajo debe tener un nivel alto y homogéneo de información que brinde una respuesta segura al cliente siempre que se dirija a realizar un cuestionamiento. La sexta característica es que el sistema sea *agradable*, que le brinde comodidad al cliente, que le ahorre tiempo y además le explique de manera sencilla como funciona lo que solicita. Como último punto se encuentra

¹⁵ Jay, Ros. *Smart*. Santa fe de Bogota, 2001. p.5

la *rapidez*, que expresa la importancia para el cliente de esperar poco para ser atendido.

El consulado debe buscar la manera de constituir una estrategia dirigida al cliente, integrando un sistema inteligente que incremente la satisfacción del connacional. La apariencia de las instalaciones, el sistema de turnos, el teléfono, los letreros informativos y de publicidad, los símbolos característicos de la organización y la actitud de los colaboradores debe expresar al cliente que todo está constituido para él, para satisfacer sus necesidades y hacerlo sentir cómodo y feliz. De lo contrario se crearán falencias en el sistema, que serán vistas por el cliente como una baja calidad de servicio, aún cuando esta se dé, solo es uno de los puntos de contacto. Un ejemplo de esto según Larson, que se da en muchas organizaciones es la utilización del los conmutadores de forma ineficiente, que ofrecen varias opciones para pulsar o música de espera, que impacienta al cliente; una vez el usuario logra comunicarse con la compañía, la persona que contesta el teléfono posee poca conocimiento para responder a la preguntas y poca a autoridad para solucionar problemas haciendo que el cliente pierda su tiempo y reciba una mala imagen de la organización.

2.3 MOMENTOS DE VERDAD

Según Karl Albrecht y Ron Zemke, en su libro *Gerencia del Servicio*, el servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación. La persona que recibe el servicio no obtiene algo tangible ya que el valor del este depende de su experiencia personal la cual no se puede vender o pasar a un tercero, pero si se puede divulgar. Si un servicio se presta inadecuadamente, no se puede revocar, por eso es pertinente prestar atención optima para no cometer errores. Igualmente, indica que la prestación

del servicio generalmente requiere interacción humana y que las expectativas del receptor son parte integral de su satisfacción con el resultado.

Por esta razón, el servicio, es evaluado constantemente por las personas que lo adquieren, “cada vez que una organización de servicios realiza algo para un cliente determinado, este hace una evaluación de la calidad del servicio, al menos inconcientemente”¹⁶, cuando las personas demandan determinada asistencia, están buscando encontrar solución a sus requerimientos y suplir expectativas. Esta evaluación constante que se realiza genera percepciones sobre la calidad del servicio y establecen la imagen que se llevan las personas sobre la organización.

Proyectar una imagen integra es fundamental para la organización, y esta constituye el resultado del procedimiento del servicio. Si un servicio es llevado a cabo mediante el adecuado procedimiento, la imagen que el público se generara sobre la organización, será positiva, de lo contrario, si se presentan aspectos inadecuados en la prestación de este, la imagen proyectada será negativa. Los factores primordiales que inciden en la creación de esa imagen, se proyectan en los diversos momentos de verdad que viven las personas en el transcurso de obtención del servicio.

Los momentos de verdad, de acuerdo con Enrique Muller autor del libro cultura de calidad de servicio se identifican porque “son acontecimientos, episodios, no características, suceden con o sin la presencia de la compañía, cuando suceden con el personal, este los produce y les da las características, son la materia prima para producir un servicio de calidad, según el giro de la empresa, habrán momentos más críticos que otros y la suma de ellos es igual a la imagen de servicio que tendrá la compañía.”

¹⁶ Albrecht, Karl. Zemke, Ron. *Gerencia del Servicio*. USA, 1999, P.36

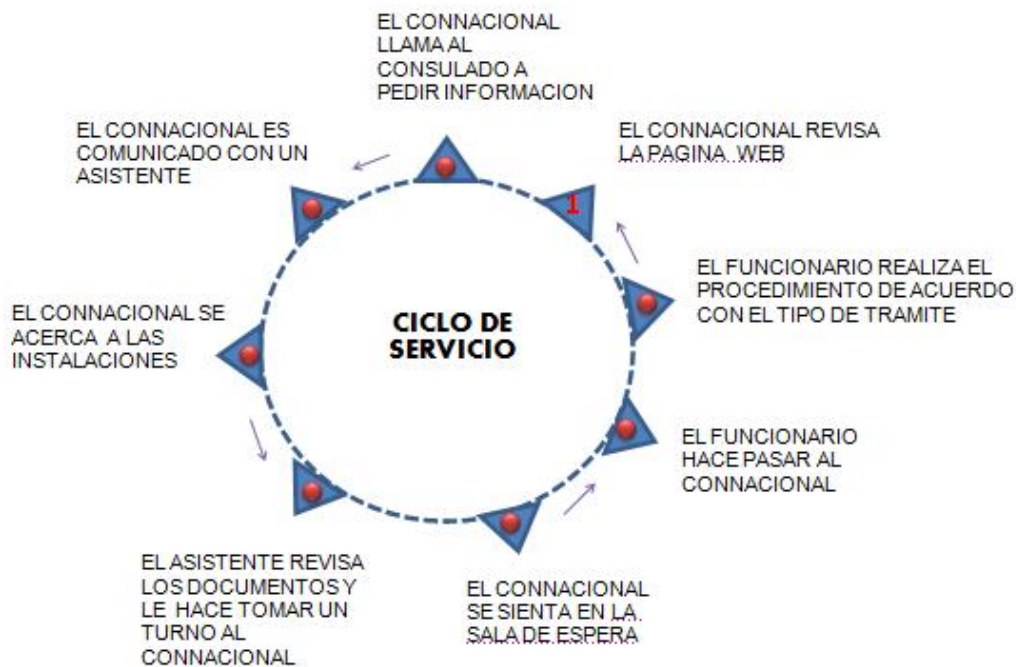
En efecto se cree q los momentos de verdad se presentan en cada una de las situaciones que suceden entre la compañía y el cliente, estas pueden darse directamente con la atención o de forma indirecta, como cuando un cliente recibe publicidad vía internet o cuando camina por las instalaciones de la compañía; a si mismo de acuerdo al tipo de empresa algunos factores serán más significativos que otros, por ejemplo si es una empresa de decoración para el hogar, el cliente como mínimo buscara en las instalaciones un ambiente moderno y elegante, mientras que si es una empresa de prestación de personal para protocolo el cliente se fijara más en la presencia personal de los colaboradores que en otro factores. Entonces es necesario identificar con claridad qué aspectos del servicio son más relevantes para el nicho de mercado al cual se dirige la compañía, estableciendo las características homogéneas de los clientes y evaluando sus deseos individuales. De acuerdo a lo exigente que sea la compañía para comprender los factores diferenciadores del cliente, será su nivel de la calidad en la prestación del servicio.

Para efectos de esta la investigación los momentos de verdad son entendidos como todas aquellas situaciones en las que existe un punto de contacto entre el público general y el consulado. Estas situaciones son de gran importancia para la organización ya que de acuerdo a la diferenciación que exista entre estas, se generan las apreciaciones del público. “Cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la calidad del servicio regresa a la mediocridad”¹⁷.

A continuación se presenta un diagrama donde se establece la sumatoria de los momentos de verdad que reflejan el ciclo de servicio existente entre la comunidad y el consulado.

¹⁷ Albrecht, Karl. Zemke, Ron. *Gerencia del Servicio*. USA, 1999, P.40

Figura 3: Ciclo del servicio



Fuente. Adaptación de la Autoras

2.4. CICLO DE SERVICIO

“Un ciclo de servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio”¹⁸ en consecuencia, se convierte en la sumatoria de los momentos de verdad que se presentan cuando las personas interactúan con la organización.

¹⁸ Albrecht, Karl. *La revolucion del servicio*. Colombia, 1998, p.31

Las empresas deben tener en cuenta el ciclo de servicio para poder plantear sus estrategias de servicio buscando satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto de contacto existente entre el cliente y la organización, pues las personas realizan una evaluación constante e inconsciente sobre el servicio en cuanto lo solicitan, hasta que es concretado, y de acuerdo con la impresión que se genere califican la calidad del servicio recibido.

Estudiar dicha percepción permite localizar los puntos de contacto a favor y los que deben ser mejorados para brindar satisfacción en mayor proporción.

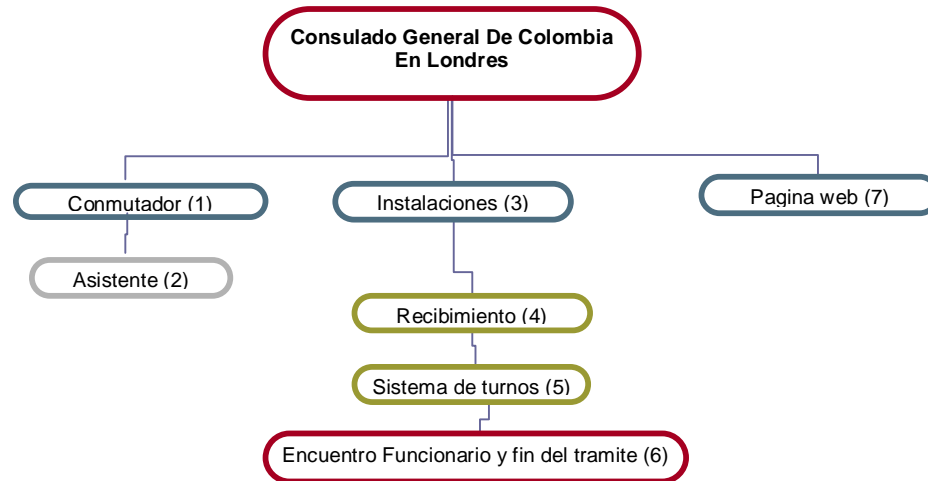
Los puntos de contacto, en donde se presentan los momentos de verdad mas vulnerables, pueden ser positivos o negativos; también existen momentos críticos de verdad que requieren una atención especial de los funcionarios ya que inciden en la satisfacción del cliente de manera esencial.

En el caso del consulado, se hace alarde a los momentos de verdad positivos cuando los connacionales al llegar a las instalaciones realizan los trámites con facilidad y de manera satisfactoria; si por el contrario, los connacionales deben esperar largo tiempo para ser atendido, o la información recibida con anterioridad por algún funcionario o pasante del consulado es incorrecta, se presentan momentos de verdad negativos.

Adicionalmente, si tras de esperar por un largo periodo de tiempo, no es respetado el turno, se genera una circunstancia de alta tensión, que conlleva a un momento crítico de verdad. El funcionario debe manejar la situación adecuadamente para transformar la percepción negativa del connacional en un momento de verdad estelar que satisfaga las necesidades.

A continuación se presenta un diagrama que refleja la cadena de acontecimientos que parten de los puntos de contacto y forman el ciclo de servicio del consulado:

Diagrama 4: Puntos de Contacto



Fuente. Adaptación de la Autoras

Los connacionales tienen contacto con el consulado a través del teléfono (1), por asistencia física (3) o bien, a través de la página Web (7). El nivel de satisfacción del connacional depende de la imagen y el servicio otorgado por el consulado. Esta imagen, varía de acuerdo a la forma en que se presenten los momentos de verdad en cada una de las instancias nombradas en el diagrama anterior.

Si el punto de contacto es por teléfono, el éxito del momento de verdad radica en la precisión de la información y en la efectividad del conmutador (1). Es decir, la información debe ser clara y concisa y el tiempo de la grabación debe tener una velocidad precisa, para agilizar el proceso de la llamada y para la comprensión correcta del mensaje por parte del receptor. Otro momento de verdad por medio telefónico, reside en la atención adicional que ofrece el asistente (2); saludo inicial “*Consulado de Colombia, Buenos días/ tardes, habla...*”, respuesta

concreta y adecuada a las preguntas realizadas, evasión de peloteo¹⁹ y tiempo de espera en la línea.

Teniendo en cuenta que el desarrollo de los trámites tiene lugar en las instalaciones del consulado (3), los puntos de contacto que se presenten durante el ciclo de visita de los connacionales son decisivos. El momento de verdad inicial es la rapidez con que se les abre la puerta a las personas cuando se acercan a las instalaciones. Posteriormente se presenta el recibimiento, saludo inicial y revisión de documentos (4) “¿*Buenos días, que tramite viene a realizar?*”. Si es un saludo dinámico y acogedor el connacional se va sentir a gusto y no va a tener problema en la revisión de documentos; por el contrario si el saludo es descortés y se muestra una actitud negativa, el connacional se va sentir agredido.

El siguiente momento de verdad se identifica como el sistema de turnos en la sala de espera (5). Es necesario que los turnos sean respetados, que el tiempo para ser atendido sea corto y que el salón se encuentre en buenas condiciones de aseo para crear una imagen positiva en la mente de los connacionales. Por su parte, el encuentro con el funcionario (6) es el momento de verdad más vulnerable del ciclo del servicio, de acuerdo al desempeño se generan los resultados que suplen necesidades y conllevan a una plena satisfacción. De esta manera el funcionario debe tener una excelente disposición, paciencia, conocimiento, agilidad y habilidades de comunicación acertadas.

Finalmente, otro punto de contacto del consulado es la página Web (7), debe ser agradable visualmente, presentar la información de forma entendible, organizada, actualizada y cada enlace debe tener un correcto funcionamiento.

¹⁹ En este caso el peloteo se refiere al reenvío de llamadas a diferentes funcionarios.

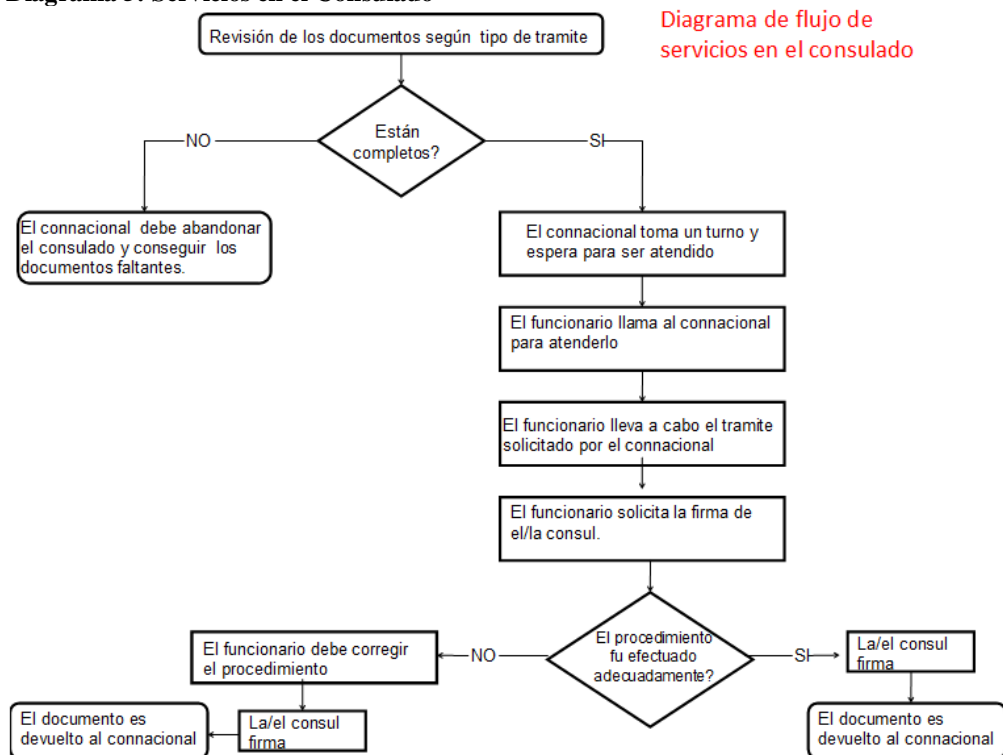
2.5 OBSERVACION DEL SERVICIO EN EL CONSULADO

A continuación se presenta una observación realizada por las investigadoras sobre los puntos de contacto, momentos de verdad y ciclo de servicio efectuado en el consulado.

La observación se presenta en forma de diagrama de flujo. La estructura general de un diagrama de flujo de servicio ejecutado en el consulado es el siguiente:

Titulo

Diagrama 5: Servicios en el Consulado

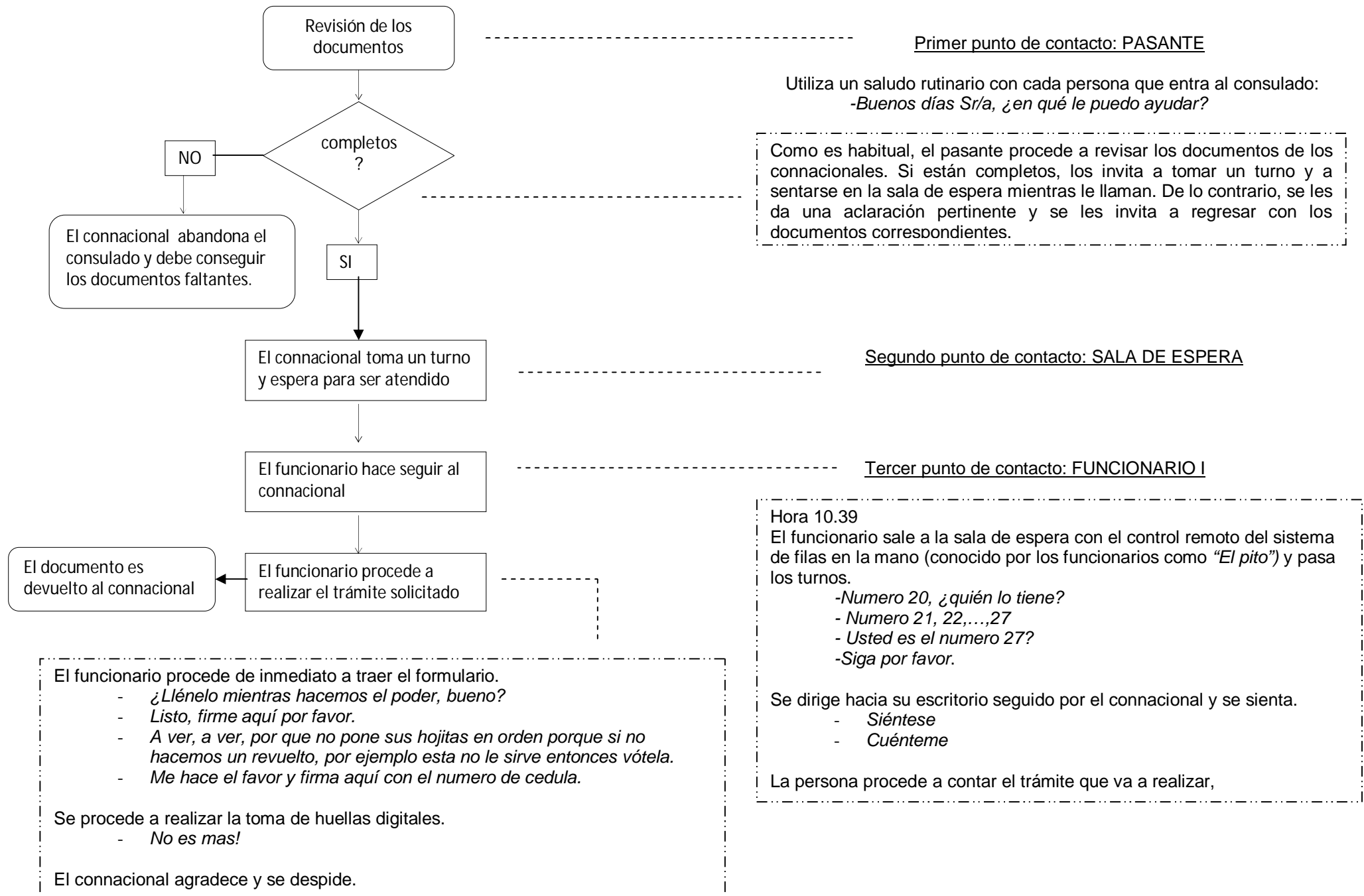


Fuente. De las autoras

Se llevo a cabo un seguimiento de los puntos de contacto por funcionario, los días y las horas se escogieron de manera aleatoria. Esta observación se realizó sin tener en cuenta las circunstancias implícitas en cada uno de los ciclos del servicio pues parte de la premisa que el funcionario debe proyectar buena actitud ante el connacional independiente de el estado de ánimo. La fuente suministro información específica, sobre la actitud, tono de voz, conducta y expresiones en una conversación estándar, determinante de la percepción final.

De esta manera queda claro que los casos analizados reflejan solo una de las tantas situaciones que se presentan a diario en el consulado y que el resultado del servicio puede estar sujeto a variaciones.

Observación caso I: Autenticación de firma y Supervivencia



Nota: Ver Información completa sobre las conversaciones establecidas en el procedimiento con el funcionario I en los anexos.

Inicialmente el funcionario acude al sistema de turnos, que posee falencias en el manejo, pues antes de llegar a la persona correspondiente fue necesario pasar por diferentes números, confundiendo de esta forma a los connacionales que se encontraban en la sala de espera. Al identificar el sistema de turnos como un momento de verdad es necesario que exista un manejo adecuado de este, como controlador físico y visible de tiempo de espera para los connacionales.

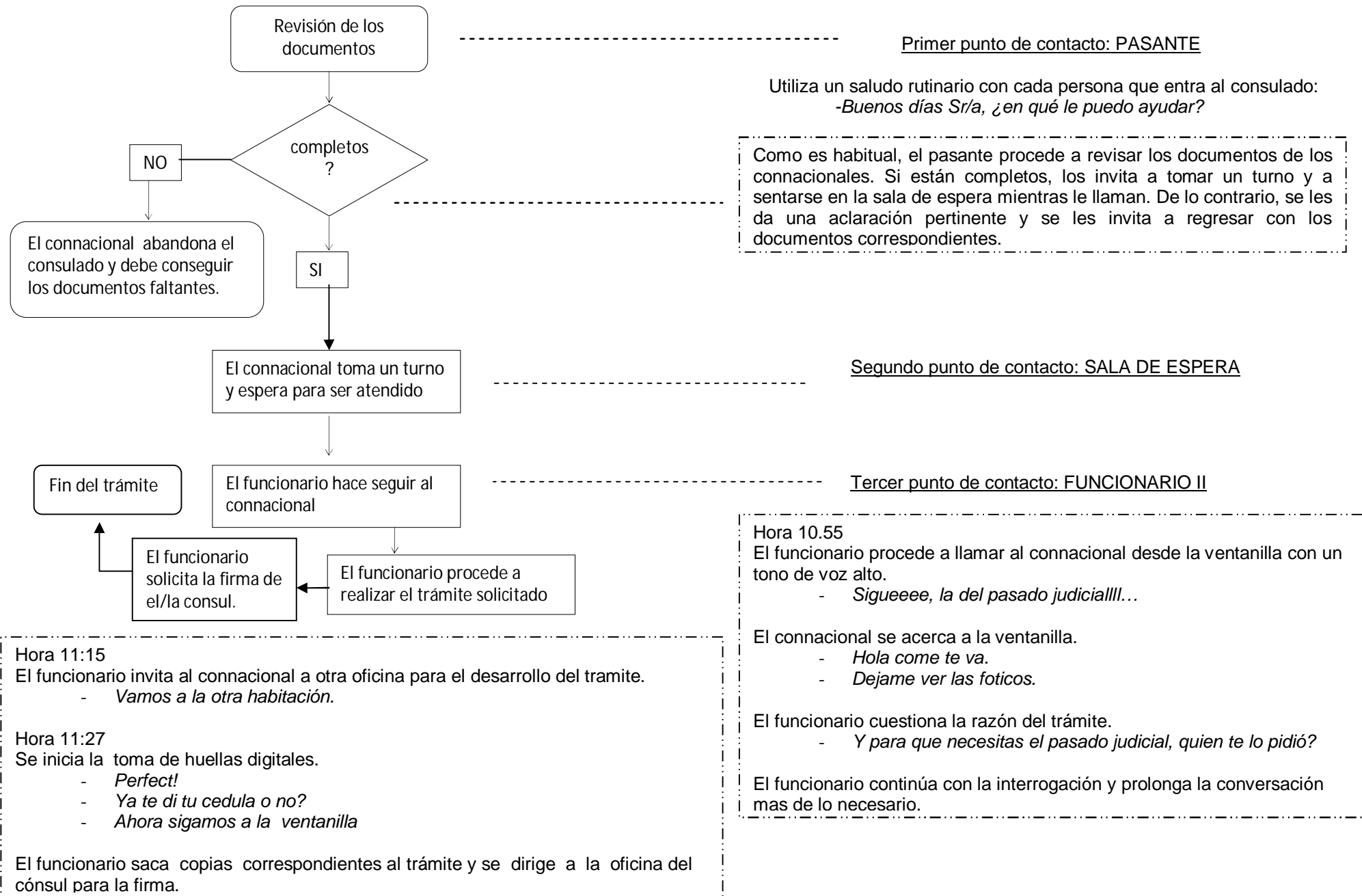
Una de las características de una organización de servicio de clase mundial, establecidas por Enrique Muller anteriormente mencionado, es que “los empleados tienen un sentimiento interno de que el cliente deberá estar bien informado como ellos y luchan por transmitir toda la información necesaria para establecer una relación superior”. En este caso el funcionario trata de educar al connacional para ofrecer un exitoso servicio, incentivando positivamente los hábitos pre-informativos²⁰. Sin embargo aunque el funcionario refleja un trato formal posee características fuertes en la expresión verbal, lo cual puede ser mal interpretado por el connacional como un ambiente carente de confianza donde las sugerencias son reproches y no consejos; en este proceso de información se debe tener especial cuidado y generar una relación cálida o de lo contrario se hará alarde a uno de “los ocho pecados de servicio, la frialdad (Ley de Hielo) (...) que le dicen al cliente: -Apúrese, me está molestando”²¹

El funcionario debe explicar los precios de los trámites y adicionalmente entregar un formato para que sea diligenciado, demorando el proceso y aumentando el tiempo de espera de los demás connacionales. Ante esta situación se intuye que existe una falla de comunicación entre el pasante y el connacional.

²⁰ Con hábitos pre-informativos, las autoras hacen referencia a la búsqueda de información anticipada a la visita al consulado.

²¹ Muller de la lama, Enrique. *Cultura de calidad de servicio*. México, 1999, p.63

Observación caso II: Pasado Judicial



Nota: Ver Información completa sobre las conversaciones establecidas en el procedimiento con el funcionario II en los anexos.

“Calidad es el conjunto de características que se pueden apreciar en un objeto o servicio y que nos sirven para determinar hasta que grado ese producto o servicio responde a las expectativas”²²

Las características de calidad en el servicio, tienen que ver directamente con la eficiencia que involucra la rapidez, la puntualidad en el cumplimiento de las funciones, la simplicidad de los trámites y la buena atención.²³

En este caso, la característica que sobresale del servicio es la buena atención; pues el funcionario procede a atender al connacional de una forma amable y calida, sin embargo, es recomendable utilizar un lenguaje más formal y diplomático ante el connacional para evitar el contraste de opiniones en cuanto a la atención.

La conversación se extiende a temas ajenos al trámite lo cual prolonga la duración del proceso de atención y servicio. El tiempo es uno de los recursos mas valiosos para la calidad del servicio, es por esto que cada funcionario debe saber “asignar a cada tarea un tiempo suficiente, pero no excesivo y ponerle limite”²⁴, para lograr solventar las necesidades de las personas en el menor tiempo posible, y evitar el hacinamiento de connacionales en las instalaciones del consulado evitando inconveniencias.

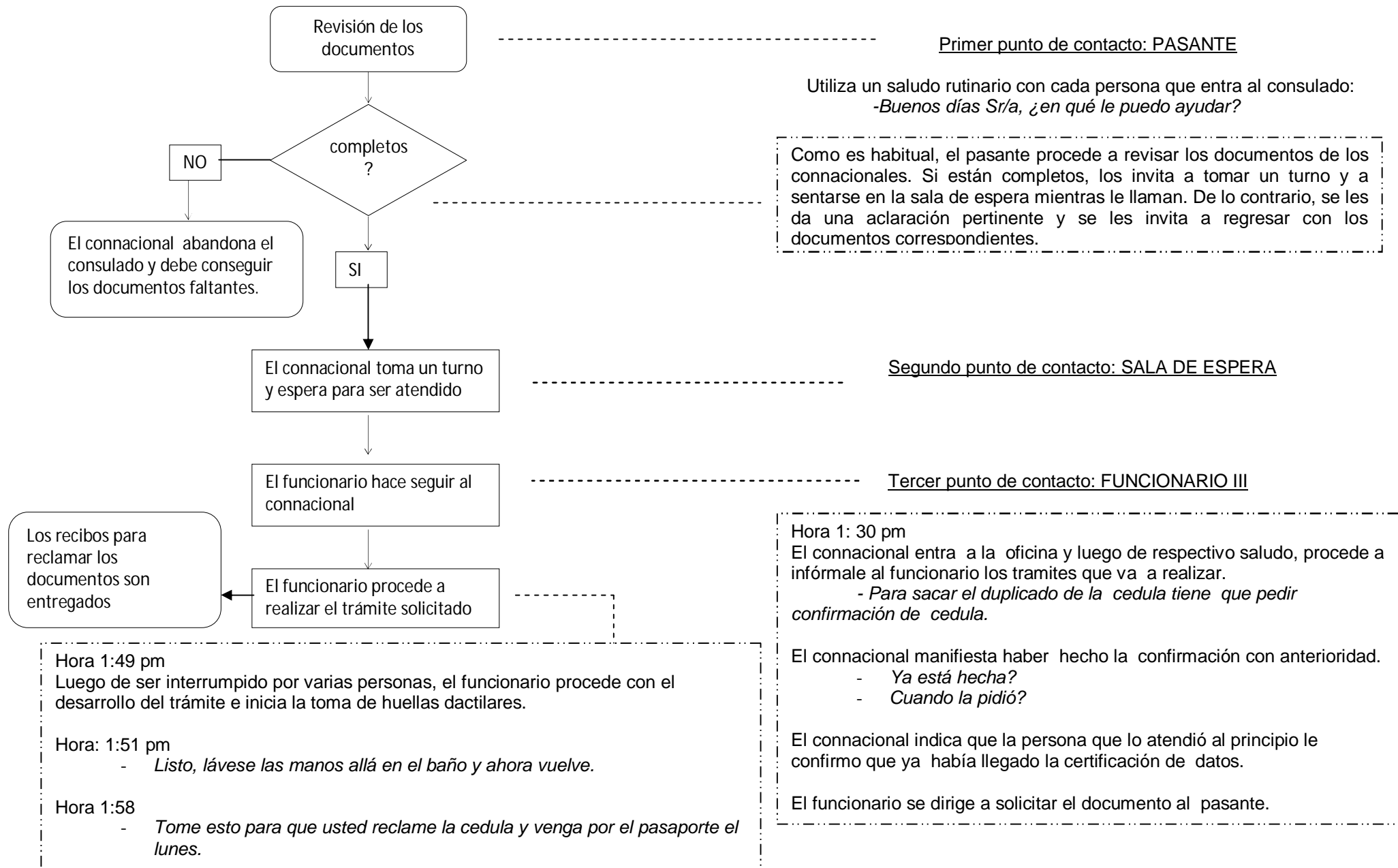
Por ultimo es importante que el funcionario tenga un buen manejo del nivel de concentración para disminuir el índice de errores en sus actividades y utilizar un tiempo concreto en la prestación del servicio para brindar mayor satisfacción.

²² Gutierrez, Mario. *Nociones de Calidad*. México D.F, 1993, p.42

²³ Gutierrez, Mario. *Nociones de Calidad*. México D.F, 1993, p.42

²⁴ Acosta, Jose M. *El tiempo la PNL y la inteligencia emocional*. Barcelona, 2005, p.95

Observación caso III: Duplicado de Cedula y Pasaporte



Nota: Ver Información completa sobre las conversaciones establecidas en el procedimiento con el funcionario III en los anexos.

Después de un saludo adecuado entre el funcionario y el connacional la situación se torna habitual con una charla fluida, correspondiente a los trámites y procedimientos; sin embargo después de unos minutos el funcionario se muestra confundido, pues no encuentra el documento necesario (certificación de datos) para empezar con la tramitación de la cédula, el documento ha sido tomado por el pasante y al no informar al funcionario, las intenciones de agilizar el proceso se convierten en retraso. “Un fallo frecuente es, a causa de la prisa, acortar el mensaje de tal modo que no es comprendido o – lo que es peor- resulta malentendido (...) Y las aclaraciones posteriori no pueden compensar la pérdida de tiempo y el problema de retraso”²⁵. Ante situaciones como esta es indispensable que exista un flujo continuo de información y una comunicación eficaz entre los pasante y los funcionarios, pues “la comunicación es un proceso que siempre supone uno habla y otro que escucha. Comprende un conjunto de procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se ponen en relación una o más personas”²⁶, como resultado si los funcionarios están enterados de los procedimientos y las condiciones del connacional, el tiempo de tramitación será optimizado.

“Las interrupciones (...) son quizás el peor de los ladrones de tiempo”²⁷ y en este caso de estudio el proceso de tramitación es interrumpido y retrasado dos veces para la revisión de algunos papeles que se suponen poseen un formato estándar y una reglamentación predispuesta. “Las constantes interrupciones hacen difícil implementar las cosas importantes, especialmente las tareas maroma. Un constante empezar/interrumpir/y reiniciar las tareas prolonga los asuntos más de

²⁵ Acosta, José M. *El tiempo, la PNL y la inteligencia emocional*. Barcelona, 2005, p. 223

²⁶ Acosta, José M. *El tiempo, la PNL y la inteligencia emocional*. Barcelona, 2005, p. 221

²⁷ Acosta, José M. *El tiempo, la PNL y la inteligencia emocional*. Barcelona, 2005, p. 99

lo necesario y reduce el rendimiento”²⁸. Si no existe claridad sobre los documentos aceptados, y si hay un continuo ciclo de interrupción a lo largo de la jornada de trabajo; es necesario estandarizar todos los procesos y hacerlo de conocimiento general para los trabajadores del consulado y así lograr llevar a cabo de forma continua y eficiente las tareas que se reanudan entre sí.

Por su parte, la charla que sostiene el funcionario con una persona externa al proceso, puede ser interpretado por el público como falta de “impacto y credibilidad en el proceso de comunicación, que se derivan principalmente del lenguaje corporal”²⁹, puesto que las señales de comunicación están emitidas en dirección alterna y no hacia el connacional, en consecuencia se hace necesario el cuidado y concentración de los funcionarios hacia cada uno de los connacionales en el momento de la atención.

A pesar de las interrupciones y falencias en la comunicación, el proceso culmina con éxito en un tiempo de elaboración de documentos moderado.

²⁸ Acosta, José M. *El tiempo, la PNL y la inteligencia emocional*. Barcelona, 2005, p. 100

²⁹ Valls, Antonio. *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona, 2003, p.139.

CAPITULO III. PERSONAL DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LA COMUNIDAD

En la actualidad las organizaciones se enfocan más en cómo se debe dirigir y administrar los recursos económicos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente, preocupándose por crecer pero dándole poca importancia a quien verdaderamente hace que la empresa tenga una buena imagen y un buen porvenir.

Para entidades como el consulado, encargado de brindar soporte a los colombianos, tanto en la facilitación de trámites, como en el fortalecimiento de la integración para promover la unión y el respaldo cultural, es de vital importancia irradiar una imagen positiva característica de un excelente servicio a la comunidad. De esta forma, se les indica a los colombianos que están refugiados en el Reino Unido por diferentes razones, que no están solos porque hay una entidad con la que cuentan, que esta para ayudarlos y para darles el calor de hogar que se necesita cuando se esta en otra nación, otra cultura, otra vida fuera de casa.

De ahí, surge la necesidad de otorgar un servicio impecable a los connacionales que demuestre lo mejor de la organización. *“estamos completamente de acuerdo con el razonamiento de Drucker, cuando dice que el servicio, como hoy lo conocemos, es en sumo grado, un producto primordial[...]el servicio es una cuestión de todo el mundo”*³⁰ por ende, brindar la mejor calidad en el servicio, se convierte en una necesidad crítica para atraer la satisfacción interna del consulado y del público en general pues, *“construir la calidad en las personas significa ayudarlas a llegar a ser conscientes de la necesidad de la mejora continua, aquí*

³⁰ Albrecht, Karl. *Gerencia del Servicio*. USA, 1999, p. 5

es donde deben lograrse nuevos hábitos mediante los conocimientos, las capacidades y deseos³¹.

“La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda organización debe afrontar”³² por esta razón todos los miembros del consulado deben estar involucrados con el servicio, aún aquellos que tienen menor contacto directo con el público. Según Karl Albrecht y Ron Zemke autores del libro *Gerencia del Servicio*, manifiestan que las organizaciones deben desarrollar capacidades para brindar un mejor servicio. La primera se refiere a la habilidad para pensar estratégicamente acerca del servicio y para crear una orientación hacia el servicio alrededor y dentro de la perspectiva de su futuro estratégico y la segunda capacidad, es la habilidad para administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio. Por esta razón, es de gran importancia el papel que el/la cónsul juega en la entidad, pues debe tener las habilidades suficientes para enfocar las estrategias al servicio asegurando el cumplimiento de sus obligaciones. Este enfoque en el servicio debe ir dirigido tanto hacia el público como para el personal de la organización; cuando *“estamos en negocios de servicio, todos tenemos dos grupos de clientes: el consumidor y las personas de nuestra organización a quienes tenemos que satisfacer o vender. La forma en que tratamos a estos clientes internos influye en la forma en que ellos tratan al usuario final”³³*.

De esta forma, para asegurar la calidad en el servicio interno y por ende en el servicio externo, es relevante el apoyo que el Consulado brinde a sus funcionarios; pues bien, estos son los agentes que representan la institución y que ponen en tela de juicio ante los grupos de interés, su proceder y seriedad.

³¹ Imai, Masaaki. *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Colombia, 1998 p.

³² Albrecht, Karl. *Gerencia del Servicio*. USA, 1999, p. 20

³³ Robert kriegel y David Brandt. *De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesa.*, New York, 2003, p.33

En otras palabras mantener motivado el equipo es necesario; *“sin motivación hasta la propia autoestima es afectada”*³⁴. Basados en la estabilidad de la organización y satisfacción del grupo interno de trabajo, el Consulado debe transmitir a los connacionales un ambiente ético y adecuado.

En efecto, la influencia que tienen la cónsul sobre el equipo interno del consulado y la estabilidad en el clima organizacional son fundamentales debido a los efectos que causan en el desempeño laboral de los funcionarios y en la satisfacción de la comunidad.

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

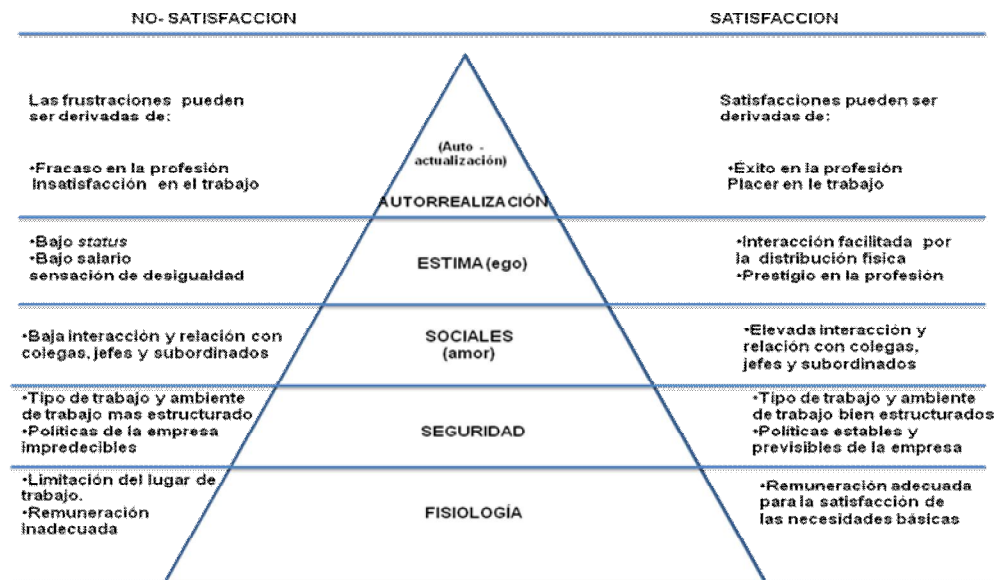
Los gerentes del siglo XXI en pro de satisfacer las exigencias de los consumidores están centrando sus esfuerzos en desarrollar técnicas de gestión de servicio dentro de las organizaciones; este proceso implica además de conocimiento de las tendencias del cliente externo y estrategias de fidelización, como el CRM (Customer Relationship Management), la necesidad de crear un clima organizacional adecuado con un grupo de trabajo estable que proyecte la calidad y productividad de la organización.

El clima organizacional es parte esencial de la prestación de un adecuado servicio al cliente en cualquier negocio. Cuando se encuentra acertadamente constituido puede liderar una dinámica exitosa entre el grupo interno de trabajo y el público en general.

³⁴ Bellino Ricardo R. *You Have 3 Minutes!*. USA, 2006

Abraham Maslow interesado por el comportamiento de la personas desarrollo una teoría que revolucionó el mundo de la psicología humanística y que actualmente es la base de diversos estudios; sin embargo, debido a que esta investigación se fundamenta en el mejoramiento de la calidad del servicio, se expone principalmente el establecimiento de la relación implícita entre la pirámide de Maslow y el mejoramiento del clima organizacional.

Figura 4: Pirámide del Mejoramiento de la Calidad del Servicio



Fuente: Idalberto Chiavenato. "Introduccion a al teoria general de la administarcion". p 412

En este esquema, cada una de los escalones se puede aplicar dentro del contexto del clima organizacional.

La base de la pirámide se caracteriza por ser la prioridad para todo ser humano, sin importar el tipo de situación en la que se encuentre, hace alarde a los requerimientos indispensables para subsistir, "están relacionadas con la

*supervivencia del individuo y con la preservación de la especie*³⁵. En el ámbito organizacional, la necesidad de respirar puede ser vista como la temperatura de las aulas de trabajo que debe ser lo suficientemente adecuada para que circule el aire y los empleados no sientan sofocados; deben existir lapsos de descanso y adicionalmente un periodo de tiempo para que estos se alimenten y se hidraten; así mismo la compañía debe otorgar salarios justos y suficientes para que los empleados satisfagan las necesidades básicas de vida.

Una vez las personas logren cubrir las necesidades básicas se verán motivados por la sensación de protección y seguridad que hace referencia a la salud física, a la estabilidad laboral y a la confianza de tener reservas económicas. Dentro del ambiente de trabajo, el sentimiento de seguridad se ve afectado positivamente a través de la afiliación de los empleados, a entidades de salud y riesgos profesionales que brindan apoyo ante cualquier inconsistencia física o ante accidentes provocados dentro de la compañía, así como entidades de ahorro y pensiones que otorgan tranquilidad económica; igualmente la organización debe velar por ofrecer una ambiente tranquilo y con poca rotación de personal que refleja estabilidad laboral, pues las *“acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto su permanencia en el empleo[...] se pueden volver poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa”*³⁶ generando un desequilibrio organizacional que provoca a los integrantes de la entidad falta de concentración en las labores y baja calidad en la prestación del servicio por sostener un sentimiento de incertidumbre en todo momento.

³⁵ Chiavenato. *“Introducción a la teoría general de la administración”*. Mexico, 1989. p409

³⁶ Chiavenato. *“Introducción a la teoría general de la administración”*. Mexico, 1989. p409

Continuando con el modelo de Maslow, una vez satisfechas las necesidades que componen los dos primeros escalones de la pirámide, las personas seguirán con el siguiente escalafón en el que la prioridad será satisfacerse socialmente; esto está compuesto por la búsqueda de la amistad, de la creación de relaciones interpersonales, de la necesidad de sentirse amado y amar al prójimo, creando un sentido colectivo de comunidad. Dentro de las instituciones esto se basa principalmente en poseer buenas relaciones sociales con los compañeros y los jefes, en el establecimiento de grupos de trabajo para desarrollar proyectos en equipo y en la participación de eventos sociales dirigidos por la organización, sin embargo si estas necesidades no se satisfacen, *“el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que lo rodean”*³⁷ y en situaciones empleados – clientes, la empatía será baja y la percepción del cliente negativa.

Como cuarto punto de motivación para las personas, Maslow hace referencia a la satisfacción de las necesidades generadas por el ego, donde se exige un autoconocimiento, la creación de autoestima y en general de un sentimiento de valoración por parte de los demás hacia cada uno como personas y donde según Chiavenato en el libro introducción a la teoría general de la administración, *“su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, que a su vez, conduce al desanimo”*. Dentro del clima laboral esto produce incapacidad para desarrollar las tareas y baja utilidad para la organización por falta de productividad de los empleados; por ello es indispensable que la confianza de los compañeros de trabajo, el respeto y el aprecio sean la base para las relaciones en la organización.

Únicamente cuando los seres humanos hayan satisfecho las necesidades de los primeros cuatro pisos de la pirámide, el quinto se convertirá en una motivación; en este la prioridad será la utilización de la creatividad y de la inteligencia de una

³⁷ Chiavenato. *“Introducción a la teoría general de la administración”*. Mexico, 1989. p410

forma libre y espontánea, sin perjuicios y sin miedo a perder la aceptación entre los demás, es una forma de trabajar en pro del desarrollo de las habilidades personales; por lo tanto dentro del ambiente laboral ésta hará referencia a la auto realización, a la posibilidad de emprender proyectos particulares donde sea necesario el uso de la cualidades individuales para alcanzar el éxito y mejora profesional de acuerdo a la trayectoria desarrollada dentro de la institución.

En efecto, para mejorar el clima laboral es necesario evaluar etapa por etapa las necesidades personales de cada individuo y saciar íntegramente cada una de ellas, pues estas influyen directamente en el comportamiento de los empleados. La empresa debe tratar alcanzar la cima de la pirámide, ya que entre mayor sea el nivel en el que se encuentre mayor será su beneficio, en los niveles básicos las motivaciones serán satisfacer propósitos individuales y a medida que se incrementa el escalafón estos mutaran en intereses colectivos donde contar con la sociedad y la compañía es indispensable; si se llega a la cima los integrantes de la entidad tendrán un *“impulso de ser cada vez mas y de tender a ser todo lo que puede ser”*³⁸ comprometiéndose con la empresa y dando lo mejor de cada uno a la institución y por tanto a los clientes que son la esencia de la organización.

En el caso del Consulado, el clima organizacional se ve reflejado desde una perspectiva cíclica existente entre los funcionarios y quienes finalmente reciben la atención, los connacionales.

En tal virtud, se acepta que el estado de ánimo y nivel de motivación del factor humano impacta la prestación del servicio y que un camino para mejorar es visualizando aspectos claves que integren los empleados como parte esencial de la organización, con el mejoramiento de factores cercanos a los procesos internos, como las condiciones de trabajo, la carga laboral, el conocimiento y claridad en

³⁸ Chiavenato. *“Introduccion a al teoria general de la administarcion”*. Mexico, 1089. p410

las funciones y en los objetivos, el trabajo en equipo, las formas de recompensa y en general la gratitud del funcionario hacia el Consulado.

“It’s all about people. You have to remember that your staff have lives outside work, and sometimes they might have had a bad day, but the more you understand your people the more you get out of them. Treat them as you would a friend, be there when they need you and make them feel like they’re on the inside and involved in decision- making. Companies don’t succeed, people do”³⁹.

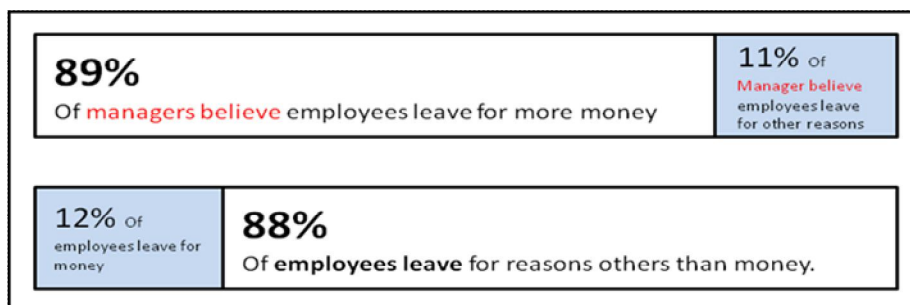
Los dirigentes como líderes deben entender de forma laboral y personal a los integrantes de la organización, no solo otorgando adecuados salarios si no incentivando el sentido de pertenencia y haciendo a los empleados parte de una sola familia; posteriormente deben comprometerse, brindando condiciones justas y adecuadas de trabajo, estabilidad laboral y posibilidades de aprendizaje y crecimiento. Una vez se logre un equilibrio entre el entendimiento y el compromiso se podrá exigir disciplina, excelentes resultados y amor por la empresa. Sin lugar a dudas los efectos de las buenas relaciones se darán de forma adecuada y natural, especialmente si existe una comunicación acertada de doble vía entre el jefe y el grupo de trabajo, una cultura corporativa determinante y un ambiente laboral estimulante. Así lo demuestra Leigh Branham en el libro, *“The 7 hidden reasons employees leave”*, “...Surveys of almost 2000 workers from eighteen industries and the research of dozens of other studies, reveal that actually 80 to 90

³⁹ Traducción por las autoras: “Esto se trata de las personas. Hay que recordar que los empleados tiene vida fuera del trabajo, y a veces pueden haber tenido un mal día, pero entre mas entienda su gente más obtendrá de ellos. Tráelos como si fueran sus amigos, este ahí cuando lo necesiten y hágalos sentir parte de la organización, envuélvalos en la toma de decisiones. Las organizaciones no alcanzan el éxito la gente es quien lo hace”.

percent of employees leave for reasons related NOT to money, but to the job, the manager, the culture or the environment (...)⁴⁰

La siguiente ilustración 3 refuta la creencia en el mundo organizacional sobre la prioridad que tienen los altos salarios para los empelados; confirma que para el grupo de trabajo son más importantes los factores intrínsecos en la cultura y ambiente laboral, como la socialización, identificación con el estilo de la organización, pro-actividad, comodidad, recreación, seguridad social, prestigio, apoyo por parte de la empresa, crecimiento personal y profesional.

Figura 5: “Why People leave: What Managers believe vs. The Reality”



Fuente: Leigh Branham with the cooperation of Saratoga Institute, *The 7 hidden reasons employees leave*. P. 3

3.2. PERFIL DE LIDERAZGO DEL CONSUL

Con la apertura comercial, los mercados nacionales empezaron a encontrar oportunidades en el contexto político, cultural, comercial y educativo a nivel

⁴⁰ Traducción por las autoras: “Encuestas de al menos 2000 trabajadores de dieciocho industrias y la investigación de docenas de otros estudios, revela que actualmente entre el 80 y 90 por ciento de los empleados abandonan NO por razones de dinero, sino por el trabajo, el jefe, la cultura o el ambiente”.

internacional. Esto generó un efecto al crecimiento global y a la diversidad de ideas y actuaciones que permitieron la libre movilidad de productos, servicios y capital humano entre fronteras.

El incremento de la circulación de personas a destinos extranjeros, incremento la preocupación de los gobiernos por establecer soporte y asistencia a los ciudadanos nacionales en el exterior. Es ahí donde las instituciones gubernamentales y representaciones diplomáticas juegan un papel importante

Entidades como el Consulado encargado de apoyar a los nacionales, requieren de un grupo de trabajo eficiente y comprometido que genere bienestar entre la organización y la comunidad. Sin embargo, no todo se basa en los aportes que hagan los funcionarios; el papel que desempeña el/la cónsul como representante diplomático de la nación en el exterior es fundamental; sobre ella cae la responsabilidad de todas las actuaciones.

En este orden de ideas, el/la cónsul en el rol de líder, es la encargada de dirigir el éxito de la entidad como portadora de calidad en el servicio y de orientar a los funcionarios en el cumplimiento de los objetivos y la generación de resultados positivos.

Hay varios métodos para medir los estilos de liderazgo. Para efectos de esta investigación, se analizarán dos elementos principales que los líderes deben tener en cuenta para reflejarlos cautelosamente en el entorno social; asertividad y emotividad.

La asertividad significa *“ser capaz de decir claramente lo que se desea o se siente; ser consciente de que se merece respeto y actuar en consecuencia”*⁴¹. Un

⁴¹ Acosta, Jose M. *El tiempo, la PNL y la inteligencia emocional*. Barcelona, 2005, p.57

líder debe tener un buen nivel de asertividad en la toma de sus decisiones. *“Ser asertivo es ser capaz de defender los derechos sin dejar de respetar los ajenos, buscar las metas sin necesidad de herir a los demás, confiar en si mismo, decidir por si mismo, y ser capaz de expresar claramente los deseos y emociones...”*⁴² En el caso del consulado, la asertividad juega un papel clave para el/la cónsul en diversas situaciones, un ejemplo de esto son los conversatorios que se preparan para la comunidad. En este tipo de eventos, se perciben altos niveles de energía y tensión tanto en el público como en el consulado, pues bien, se ve claramente como los connacionales aprovechan estos eventos para expresar sus ideas y manifestar reclamos, inquietudes y sugerencias en cuanto a la problemática de su entorno diario en el exterior. En medio de la exposición de ideas y diferentes puntos de vista se incrementa el nivel de adrenalina en donde la gente se vuelve más vulnerable. Es entonces en donde el líder, o la persona que encabeza la discusión (el/la cónsul), debe ser muy asertiva para poder expresar sus pensamientos y actuar consecuentemente siguiendo un comportamiento adecuado que defienda los derechos, intereses y necesidades de todos evitando situaciones que impliquen agresividad y controversia.

La asertividad de una persona puede ser alta o baja, en la siguiente table 2 se expresan las actitudes que hipotéticamente reflejaría el/la cónsul de acuerdo al nivel de asertividad.

Tabla 2: Nivel de Asertividad

BAJA	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere evitar todo tipo de riesgo y ejecuta acciones cautelosas. • Proyecta opiniones moderadas. • Divulga los esquemas estipulados. • Apoyador 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere correr los riesgos cuyo resultado podría ser mas positivos que el no ejecutarlos. • Proyecta opiniones radicales. • Lidera los esquemas.

⁴² Acosta, Jose M. *El tiempo, la PNL y la inteligencia emocional*. Barcelona, 2005, p.56

<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a evitar el uso del poder • Deja que los otros tomen iniciativa • Pide la opinión del grupo de trabajo para ejecutar decisiones. • Genera inquietudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigente. • Tiende a usar el poder. • Toma la iniciativa • Informa decisiones Tomadas • Genera soluciones
---	--

Fuente. Adaptación de la Autoras

“La emotividad es el estado de reacción afectiva frente a una modificación inmediata de la situación de una persona”⁴³. Es así que la emotividad se convierte en la forma de expresar los sentimientos frente a determinadas situaciones en el entorno social. Es de vital importancia saber manejar los aspectos emocionales en el contexto laboral. Es necesario que en el consulado, el/la cónsul sea lo suficientemente emotiva ante los funcionarios para fomentar el trabajo en equipo, generar un ambiente positivo y agradable y proyectar el bienestar en el consulado y en la comunidad.

Un ejemplo de ello son los eventos que apoya el consulado para la comunidad como los campeonatos de fútbol, las actuaciones del/la cónsul deben ser bastante emotivas para aumentar el ánimo de los jugadores, la participación y el compromiso de la comunidad involucrada en el evento. Sin embargo, existen otro tipo de situaciones que deben ser guiadas por la razón y las leyes y no por las emociones.

Igual que la asertividad, la emotividad de una persona puede ser alta o baja, en el siguiente table 3 se expresan las actitudes que hipotéticamente reflejaría el/la cónsul:

⁴³ Diccionario enciclopédico Larousse. 2001

Tabla 3: Nivel de Emotividad

Alta	Baja
<ul style="list-style-type: none"> • Calida y asequible con los funcionarios y la comunidad. • Comunicativo, encuentra en las situaciones presentadas en el consulado oportunidades para dirigir juntas laborales de retroalimentación. • Alude opiniones • Vestimenta y/o lenguaje informal • Actitud tolerante • Expresivo • Subjetivo • Indulgente consigo y los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Frío, independiente • Incomunicativo • Alude y castiga hechos negativos • Vestimenta y/o lenguaje formal • Impredecible • Racionalmente auto-disciplinado • Objetivo • Exigente consigo y los demás • Impersonal y práctico

Fuente. Adaptación de la Autoras

De acuerdo a la interrelación de la asertividad y la emotividad, se presentan diversos estilos sociales que forman un conjunto de características que se manifiestan en el comportamiento de las personas en la sociedad. Cada personalidad desarrolla cuatro estilos sociales de diferente manera: emprendedor, expresivo, afable y analítico.

De acuerdo a las palabras del Dr. Henry Condia (asesor especializado en planes, proyectos y programas de cultura organizacional), el estilo emprendedor se refiere a las personas con rasgos emprendedores que manejan una relación practica con los demás, dinámica, toma la iniciativa y esta orientada a resultados.

Igualmente, se refleja en las personas que les gusta acometer ideas estratégicas, que no titubean en enmendar errores y que defienden sus objetivos y puntos de vista ante los demás.

El estilo expresivo, se refleja en las personas dinámicas, inspiradoras y emocionales. Manejan un grado de conversación agradable e intrascendente antes de tratar el asunto pendiente. Y por último se dejan guiar por sus sentimientos a la hora de tomar decisiones.

El estilo afable se percibe en las personas tranquilas, discretas y colaboradora. Optan por actitud de escucha, son de trato fácil y apoyan las responsabilidades compartidas. En la mayoría de los casos, se orientan hacia sus metas mediante el establecimiento de nexos personales, evitan riesgos y dirigen sus actuaciones con cautela.

Finalmente, el estilo analítico, se presenta en las personas lógicas y poco espontáneas. Dirigen sus actuaciones siguiendo estrictamente los pasos de los procedimientos y sopesa todas las alternativas posibles manteniendo firmes sus propósitos.

CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS

El siguiente análisis parte de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas por las investigadoras y adjuntadas en los anexos.

Teniendo claridad sobre la importancia de establecer un clima organizacional adecuado y los caminos para crearlo, se desarrollo una encuesta dirigida a los integrantes del consulado, que envuelve los principales ejes que configuran el éxito del clima organizacional. Los resultados otorgaron pistas valiosas sobre la opinión y vivencias de los funcionarios como receptores del servicio interno del consulado y permitieron establecer estrategias que contribuyen a la creación de un ambiente laboral estable y satisfactorio.

Igualmente se procedió a realizar un tests a el/la cónsul para detectar el estilo de liderazgo e indicar como explotar las características positivas y mejorar los aspectos que menos le favorecen para incentivar al grupo al logro de los resultados de una manera flexible y cómoda, mejorando el ambiente entre los funcionarios y proyectando mayor satisfacción a la hora de prestar el servicio a la comunidad. *“Frente a los obstáculos y dificultades propias de la vida profesional, el líder mantendrá una actitud flexible y constructiva”*⁴⁴

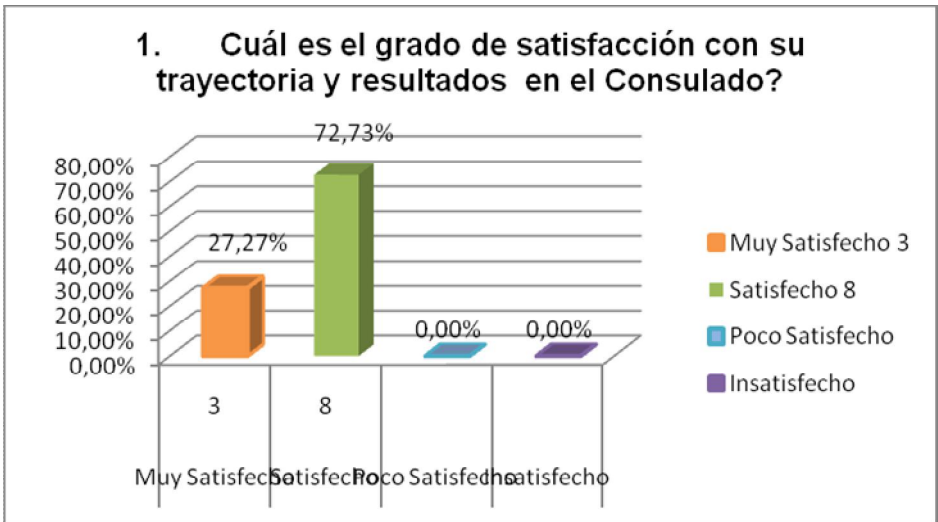
Por último, teniendo como base que los clientes son el alma de la organización, y que otorgan vida y perdurabilidad a la organización, con el fin de conocer las expectativas y motivaciones para brindarles mayor satisfacción, se realizo una encuesta a la comunidad teniendo en cuenta su percepción y factores determinantes del servicio tales como atención, comodidad, oportunidad, calidad y momentos de verdad.

⁴⁴ Valls, Antonio. *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona, 2003, p.109.

4.1. TABULACION Y GRAFICAS DE RESULTADOS

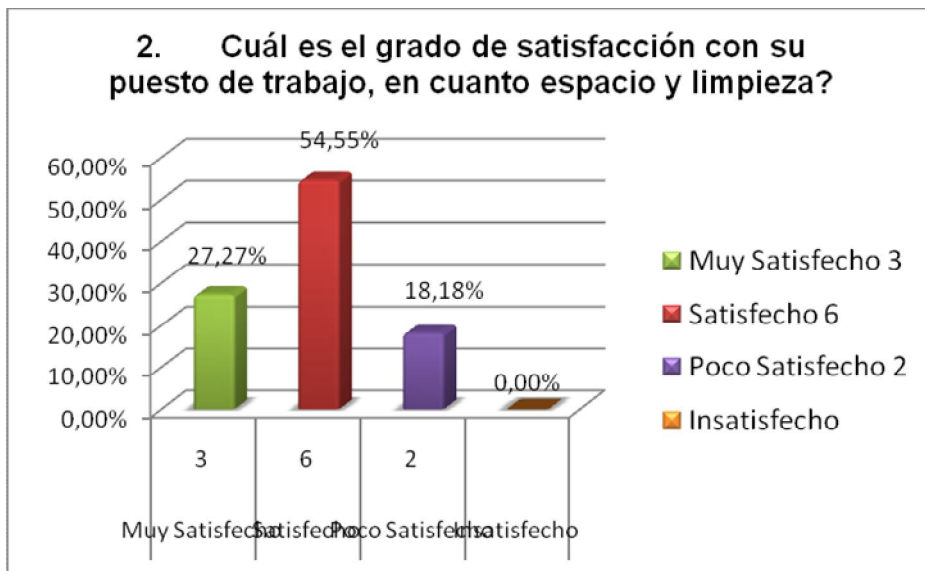
4.1.1 Encuesta de clima organizacional

Grafica 1: Grado de Satisfacción



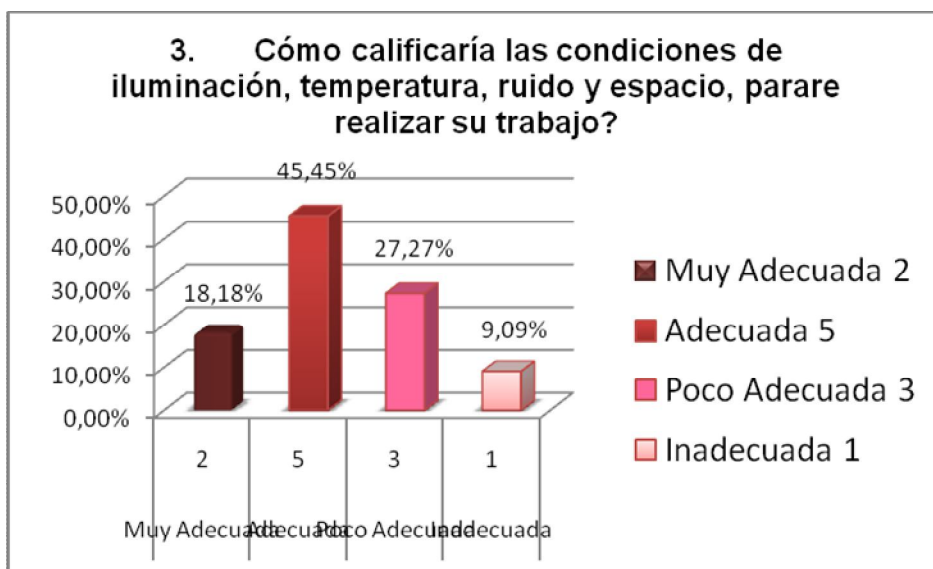
El 72% del grupo interno del consulado se siente satisfecho con su trayectoria y logros dentro de la entidad, mientras que el porcentaje restante manifestó estar más que satisfecho.

Grafica 2: Grado de Satisfacción II



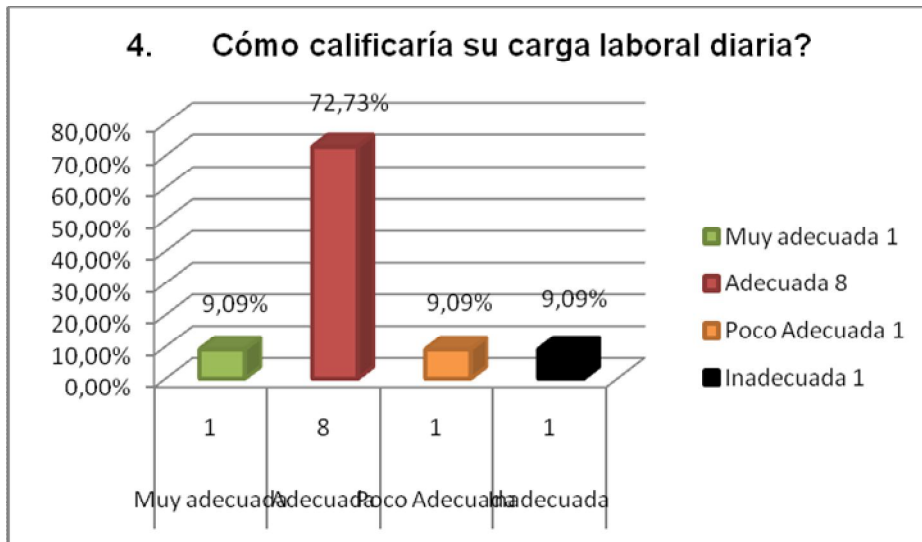
El 54.55% de los colaboradores del Consulado opinan que las condiciones físicas de trabajo son apropiadas, cuentan con suficiente espacio y aseo; sin embargo, el 18% no se sienten cómodos con el escenario en donde desempeñan sus labores profesionales.

Grafica 3: Condiciones de Trabajo



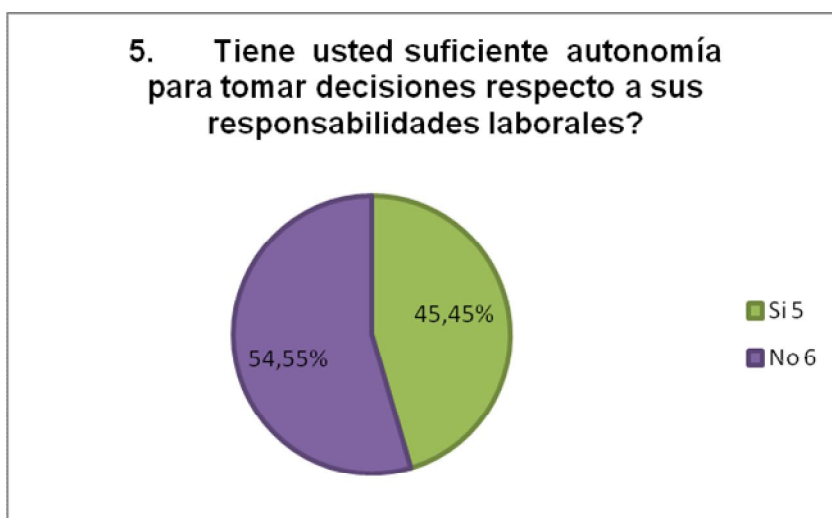
Los factores de iluminación, temperatura y ruido fueron evaluados como adecuados por el 45.45% de los trabajadores. El 36.36% indicaron que estos factores importantes para el desarrollo laboral son poco adecuados e inadecuados.

Grafica 4: Carga Laboral



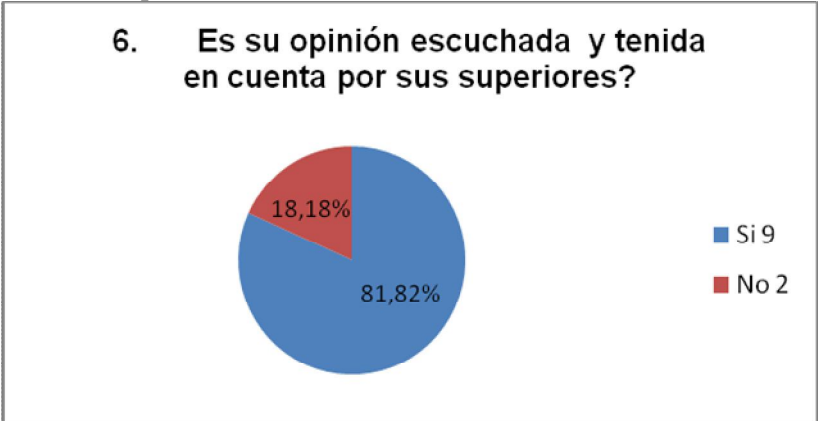
EL 72.73% de los empleados evaluados, consideran que la carga laboral diaria es adecuada, la diferencia de porcentaje fue dividida equitativamente en los factores restantes.

Grafica 5: Autonomía para tomar decisiones



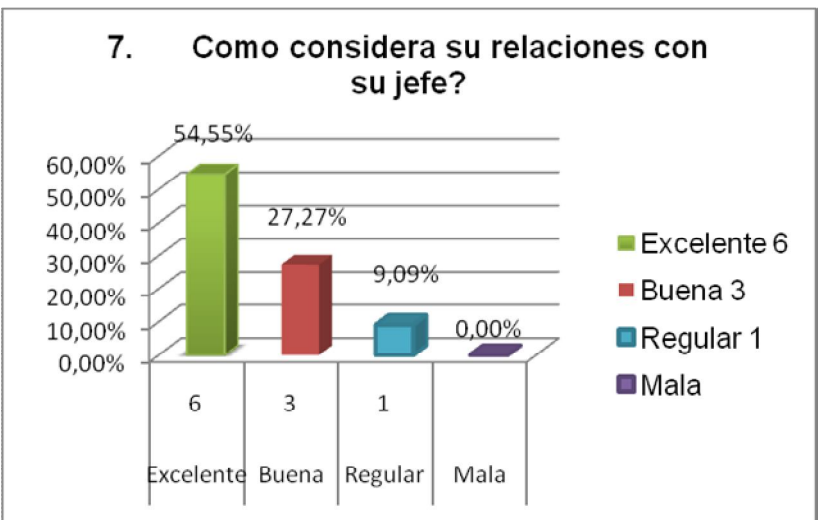
El 45.45% de la población evaluada considera que posee suficiente libertad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo; mientras que el 54.55% opina que no posee la autonomía suficiente para hacerlo.

Grafica 6: Opinión



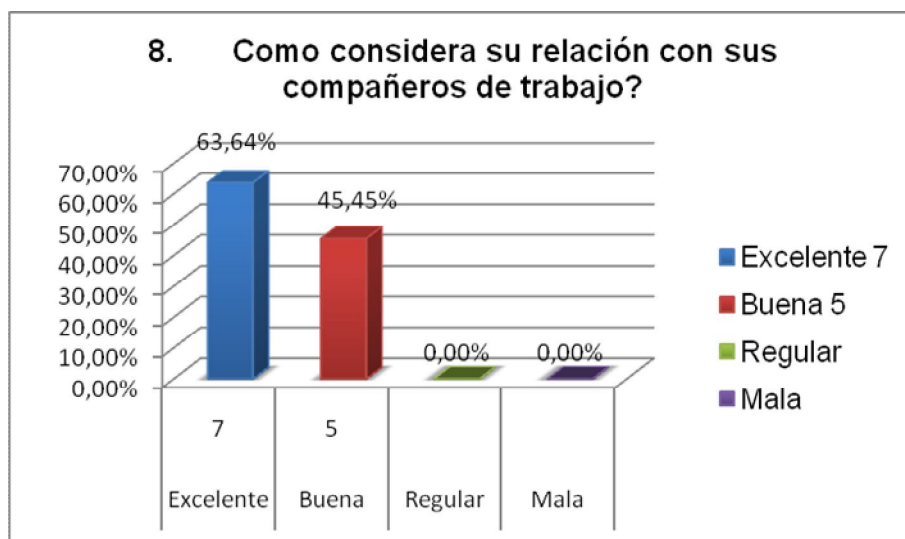
Más del 80% de los integrantes de consulado consideran que los jefes están atentos a sus aportes y les otorgan la importancia necesaria, sin embargo el 18.18% de los evaluados discuten que su opinión no es considerada.

Grafica 7: Relación con el jefe



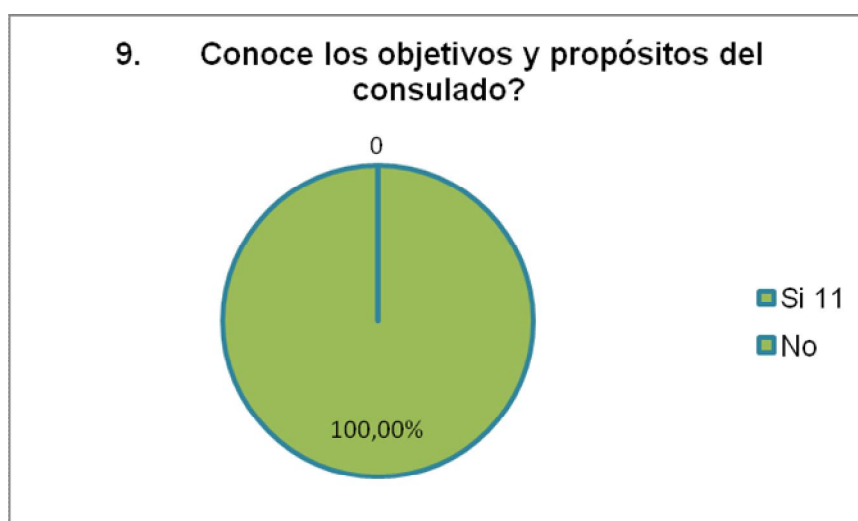
Un poco más de la mitad de los empleados (54.55%) tienen excelente relación con el jefe; mientras que la cuarta parte opinan que su relación se puede calificar como buena, tan solo el 9.09% opina lo contrario.

Grafica 8: Relación compañeros de trabajo



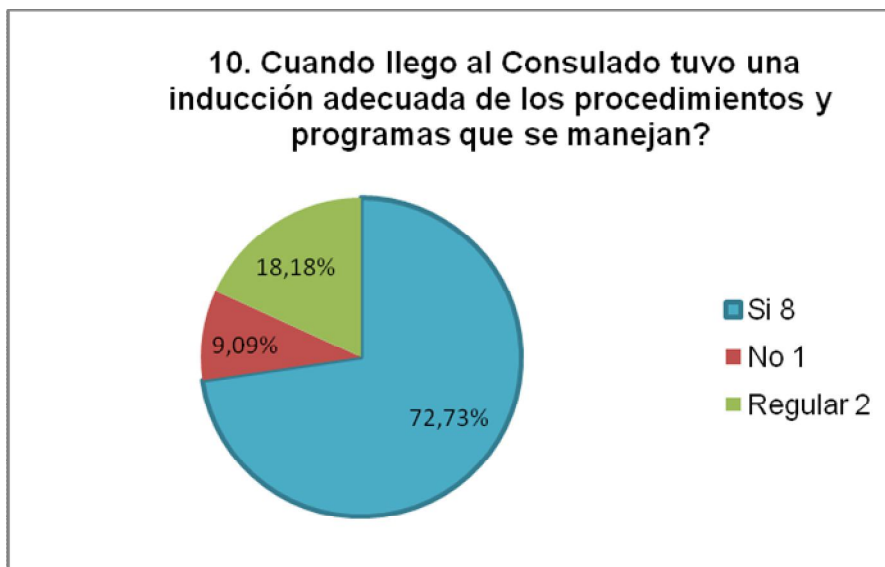
En general, todos los integrantes del consulado mantienen un trato adecuado con los compañeros de trabajo, ninguna persona califico por debajo de bueno la relación con sus colegas, por el contrario más del 60% opinan que es exente.

Grafica 9: Conocimiento sobre objetivos y propósitos



El total de población evaluada acordó afirmativamente que conocen la dirección del consulado, sus funciones y los proyectos.

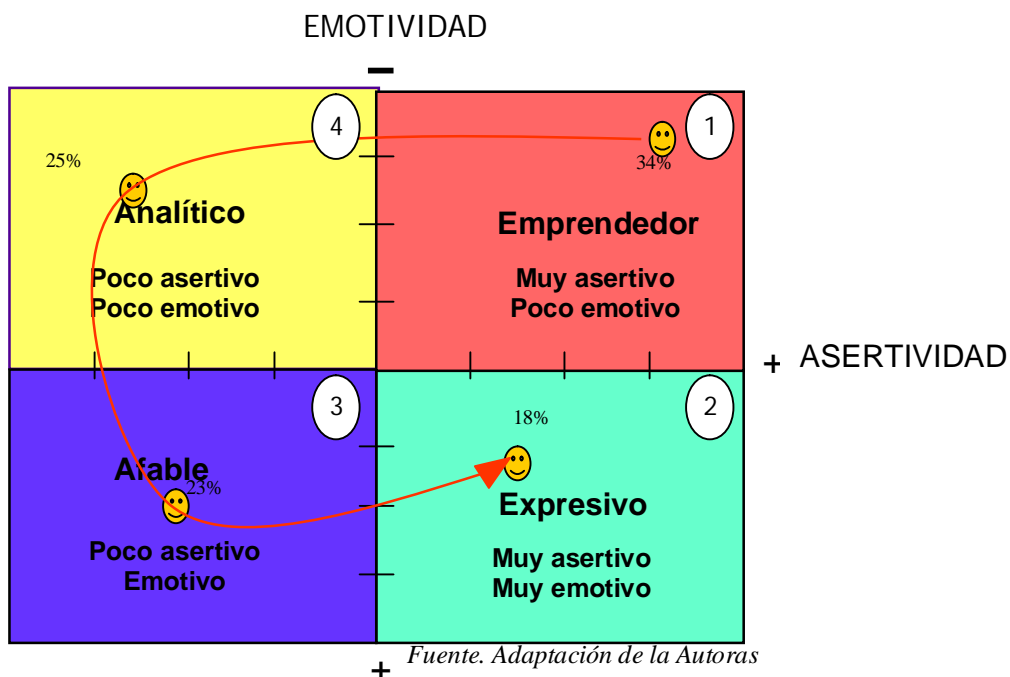
Grafica 10: Inducción



El 72.73% de las personas que se encuentran trabajando en el consulado recibieron una inducción de los procesos utilizados por la organización, el 9.09% considera que no fue adecuada y que existió falencias en las mismas; mientras que el 18.18% no tuvo algún tipo de entrenamiento o explicación respecto a sus funciones.

2.1.2 Perfil de liderazgo del/ la cónsul

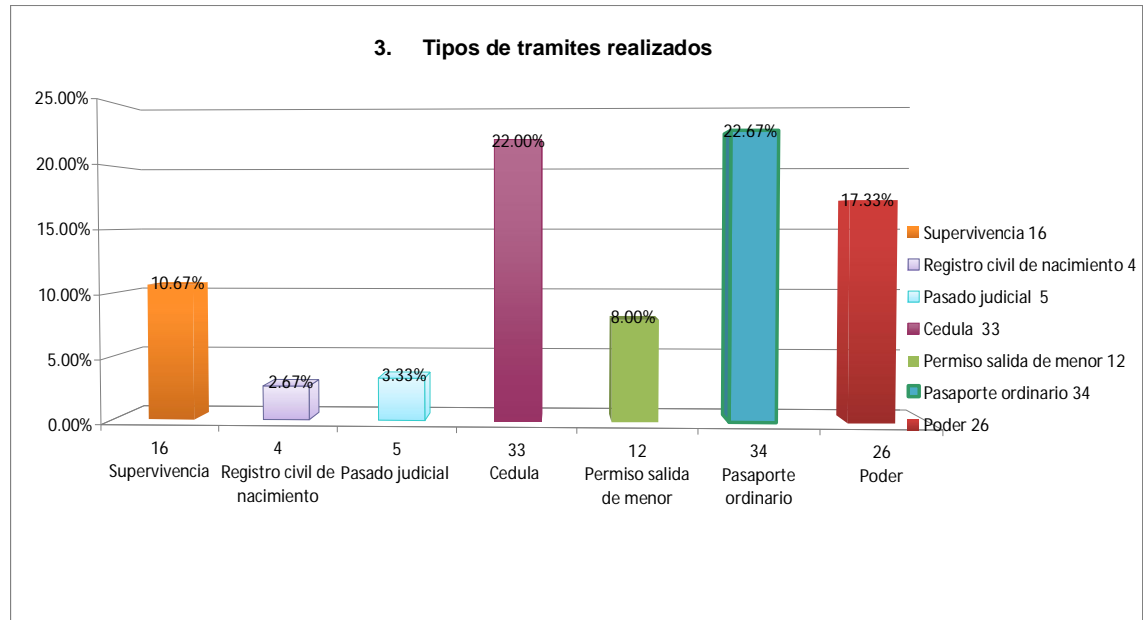
Figura 6: Perfil de Liderazgo



De acuerdo a los cálculos del test de evaluación realizado por el/la cónsul, los resultados lanzaron un valor de 1432 lo cual indica que el estilo social de liderazgo del/la cónsul se encuentra en el primer cuadrante que comprende el estilo emprendedor con un 34%, seguido por el segundo cuadrante que comprende el estilo analítico con un 25%, el estilo afable con un 23% y finalmente el cuarto cuadrante demostrando ser en menor grado el estilo expresivo con un 18%.

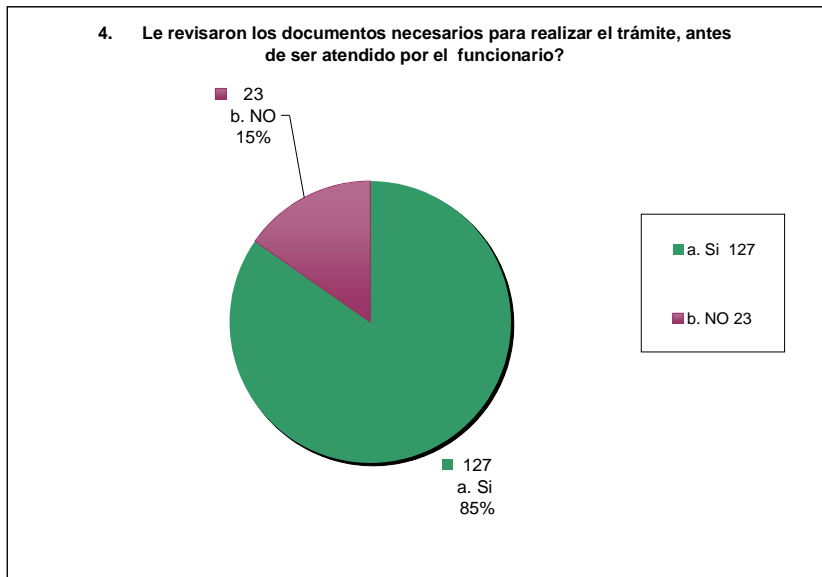
4.1.3 Encuesta para el mejoramiento del servicio

Grafica 11: Trámites realizados



De 11 tramites registrados durante el periodo de realización de las encuestas, se encontró que la mayoría de las personas acuden al consulado para la tramitación de pasaporte y cédula, contando cada uno con una participación del 22,6% y 22% sobre la participación total, seguidos por autenticación de firma en poder, certificados de supervivencia, pasado judicial y registro civil de nacimiento.

Grafica 12: Revisión de documentos



En cuanto a la revisión de documentos para agilizar el tiempo de tramitación, se encontró que a gran parte de las personas (84.6%) se les verifica la documentación antes de ser atendidos por los funcionarios.

Grafica 13: Ofrecimiento de bebidas



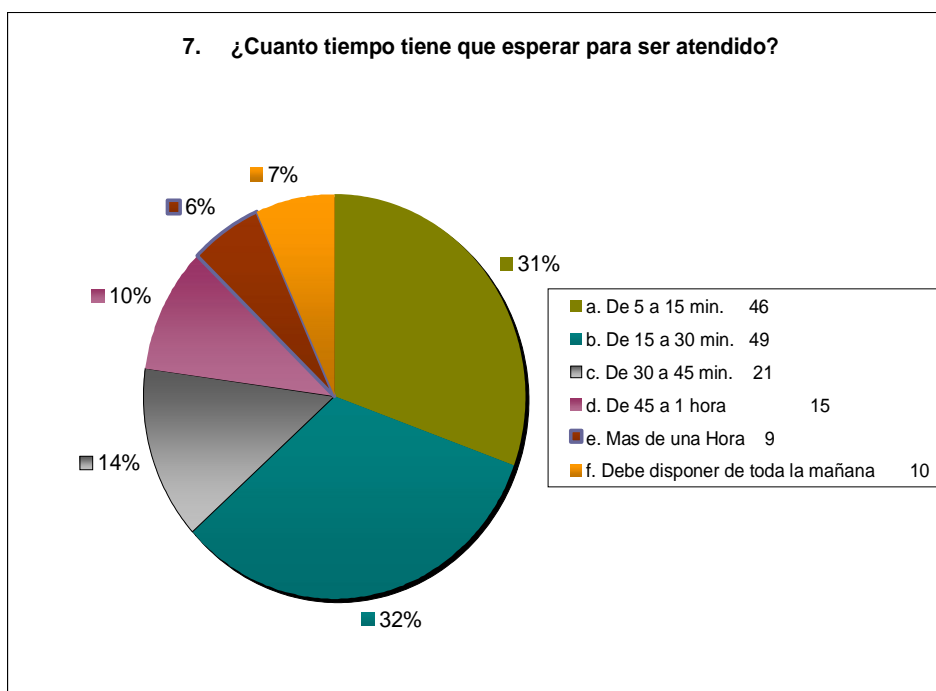
Una vez ubicados en la sala de espera, el 71% de las personas desearían recibir una atención por parte del consulado tal como el ofrecimiento de alguna bebida, inclinándose la mayoría por un café colombiano o simplemente un vaso con agua. El 28.6% de las personas indico su preferencia por no recibir ningún tipo de atención como esta.

Grafica 14: Eventos para la comunidad



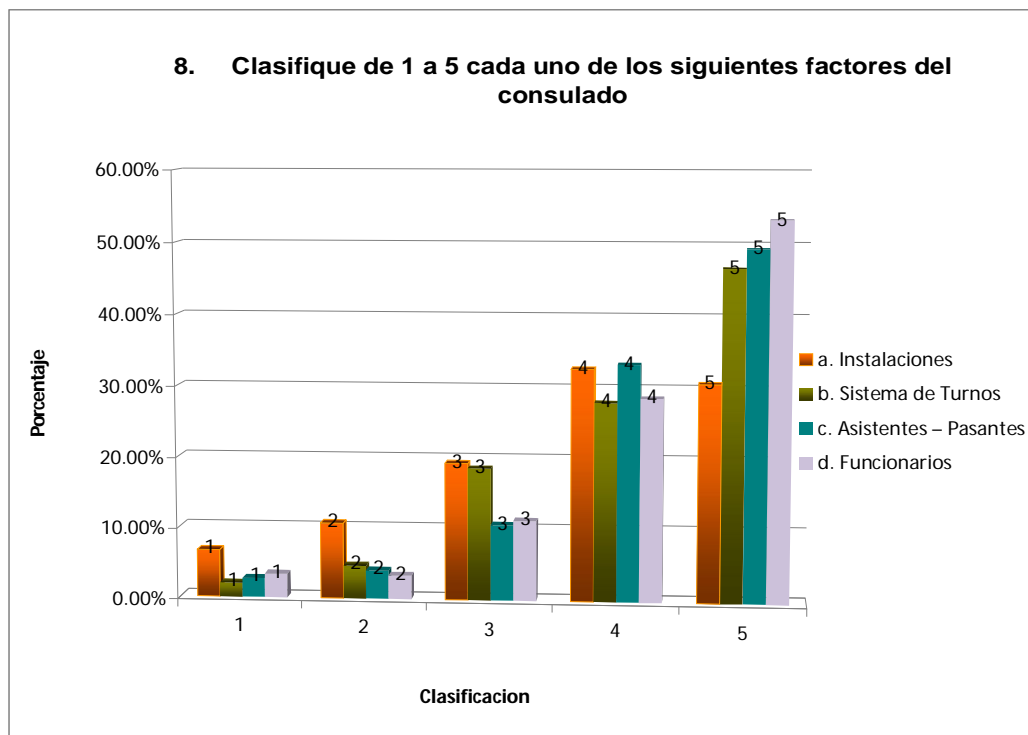
El 66.6% de los connacionales encuestados desconocen los eventos y programas que realiza el consulado periódicamente para la comunidad, eventos de gran importancia tales como visitas realizadas por el ministerio de relaciones exteriores y organizadas por el consulado de gran interés para la comunidad, cursos de ingles gratuitos para la comunidad colombiana, encuentros amistosos para la integración del connacional, entre otros

Grafica 15: Tiempo de Espera



La mayoría de los encuestados deben esperar entre 15 y 30 minutos para ser atendidos por el funcionario mayormente para realizar tramites tales como pasaporte y cedula de ciudadanía. Adicionalmente, se ve una relación directa existente entre los 5 a 15 minutos que tardan el 31% de los connacionales para ser atendidos y los poderes como uno de los trámites más frecuentes. El 14% de los connacionales que asisten al consulado deben esperar entre 30 a 45 minutos para ser atendidos, observando que los tramites a realizar restantes son menos complicados y fáciles de efectuar el tiempo de espera se empieza a incrementar significativamente. Por ultimo el 6% de los connacionales afirman que deben esperar más de una hora para ser atendidos y el 7% aseguran que es necesario disponer de toda la mañana para llevar a cabo cualquier tipo de trámite en el consulado.

Grafica 16: Clasificación de factores del consulado



De acuerdo con los parámetros, el 53.33% de los connacionales le otorgaron la mejor calificación a los funcionarios, seguidos por los asistentes - pasantes con un 49.33%; el sistema de turnos obtuvo 46.67% y la menor calificación en el nivel 5 fue para las instalaciones con tan solo el 37.67%.

En general, más del 60% de los connacionales aseguran que los cuatro factores de evaluación (Funcionarios, pasantes, sistema de turnos e instalaciones) deben ser calificados como muy bueno o bueno. Así lo demuestran las estadísticas, donde en una muestra poblacional del 150 personas un total de 95 califica las instalaciones dentro del rango positivo, 112 personas el sistema de turnos, 123 los funcionarios y 124 los pasantes.

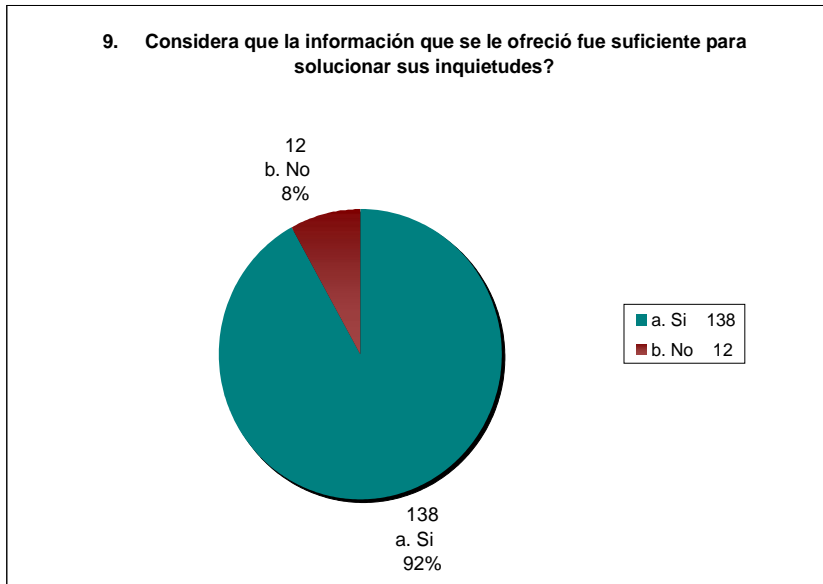
Seguidamente, las instalaciones y el sistema de turnos continúan con un nivel bajo de calificación; representan el porcentaje más alto en el parámetro “regular” (calificación 3) con un 19.33% y un 18.67% respectivamente.

En la calificación uno (6.67%) y dos (10.67), las instalaciones continúan ocupando el primer puesto con la mayor cantidad de connacionales opinado sobre las deficiencias que esta posee. Sin embargo, para el sistema de turnos la tendencia disminuye, en la calificación dos adquiere el segundo puesto como peor calificado con el 4.67%, mientras que en la calificación uno son los funcionarios y los pasantes quienes lo hacen con el 3.33% y 2.67% respectivamente, dejando el sistema de turnos con un 2% con el menor porcentaje como menos adecuado.

En efecto, si se establece un rango positivo que incluye el parámetro “Muy bueno y Bueno” los pasantes (82.67%) y los funcionarios (82%) son los mejores calificados mientras que el sistema de turnos (74.67%) y las instalaciones (63.33%) obtuvieron un porcentaje a favor relativamente más bajo.

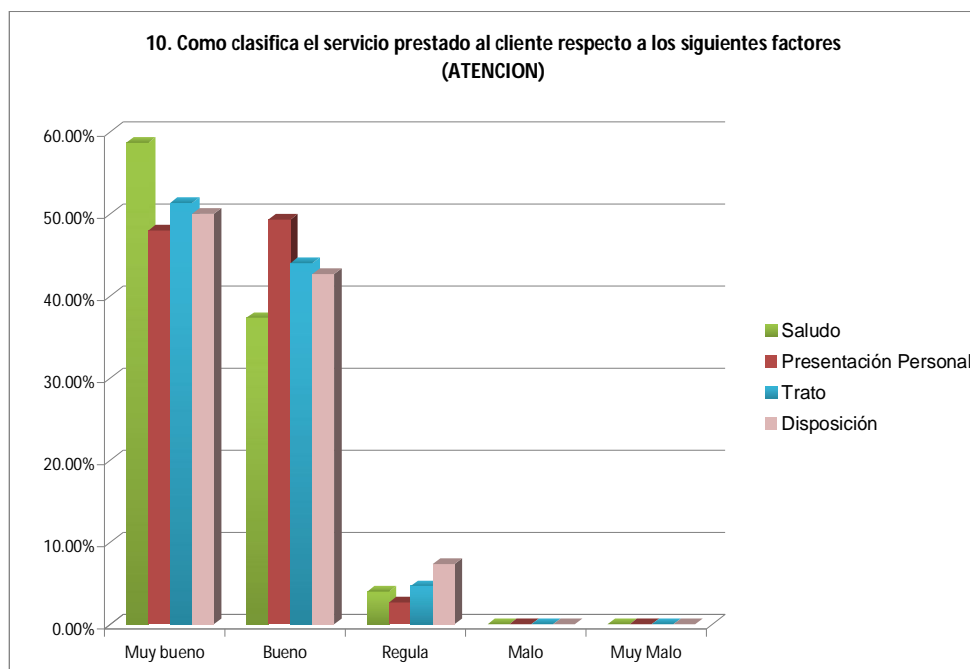
Por su parte, creando un rango negativo que indica la sumatoria de “Regular, Malo, Muy malo” el factor instalaciones obtuvo el mayor porcentaje con un 36.67%; seguido del sistema de turnos con un 25.33% mientras que los funcionarios (18%) y los pasantes (17.33%) adquirieron un porcentaje más bajo dentro de este rango.

Grafica 17: Información



Esta pregunta confirma que la labor de los funcionarios está respondiendo a los requerimientos de los connacionales en cuanto a explicación concreta de las dudas y procedimientos a seguir para realizar un trámite. El 92% afirma que la información ofrecida fue suficiente para solucionar las inquietudes y tan solo el 8% opina lo contrario.

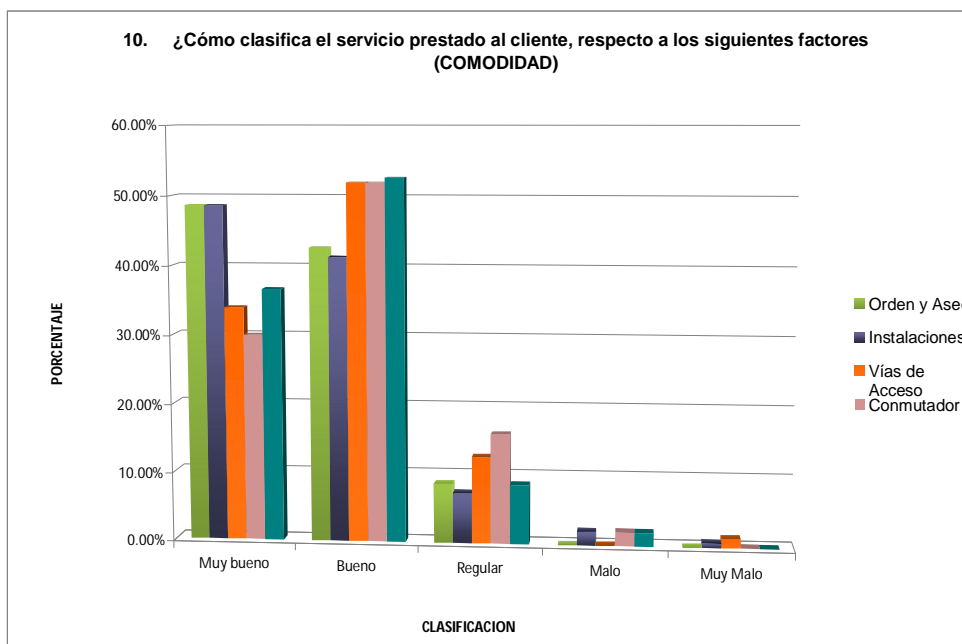
Grafica 18: Atención



El 58.67% de los connacionales que opinan que el servicio es “Muy bueno” resaltan el saludo como un factor positivo que identifica el equipo de trabajo del consulado; seguidamente con el 51.33% está el trato que prestan los funcionarios para con el público, la disposición ocupa el 50 % y la presentación personal fue la menos calificada por parte de los connacionales con el 48%

El 49.33% de los connacionales opinan que la presentación personal de los funcionarios del consulado merece una calificación “Buena”, el 44% considera lo mismo respecto al trato del personal para con el público; el 42.67% se inclina por la disposición y en menor medida con un 37.33% el saludo.

Grafica 19: Comodidad



En el factor COMODIDAD se observa que el 48.67% de los connacionales opinan que las instalaciones y el orden y aseo son muy buenos, el 36.67% opina lo mismo de la pagina web, mientras que tan solo el 30% cree que el conmutador es muy bueno y el 34% lo cree de las vías de acceso.

Sin embargo, el conmutador tuvo el mayor incremento porcentual de las variables con un 22% a la hora de situarse en el factor Bueno, seguido de las vías de acceso con un 18% y la pagina web con un 16%; mientras que las instalaciones obtuvieron la mayor caída con un 7.33% y el orden y aseo un descenso del 6%.

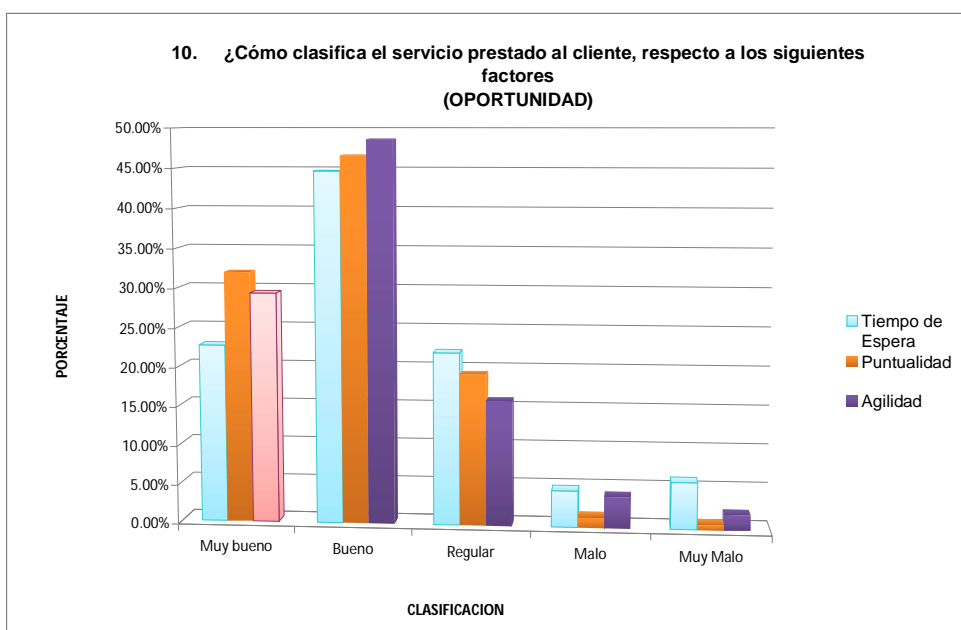
Continuando con la calificación regular, el conmutador representa el 16% de la opinión de los connacionales, las vías de acceso el 12.67% el orden y aseo y la paina web el 8.67% y las instalaciones el 7.33%

Sin embargo hay quienes opinan (2%) que las instalaciones, el conmutador y la pagina web debe ser calificado como malo y las vías de acceso como muy malo (1.33%).

Estableciendo nuevamente un rango positivo y otro negativo, se tiene que en la sumatoria de la calificación “muy buena y Buena” los 5 factores evaluados superan el 80%, existe una buena relación existente entre el servicio brindado por los funcionarios del consulado y el factor comodidad donde el orden y aseo (91.33) e instalaciones (90%) obtuvieron el mayor puntaje.

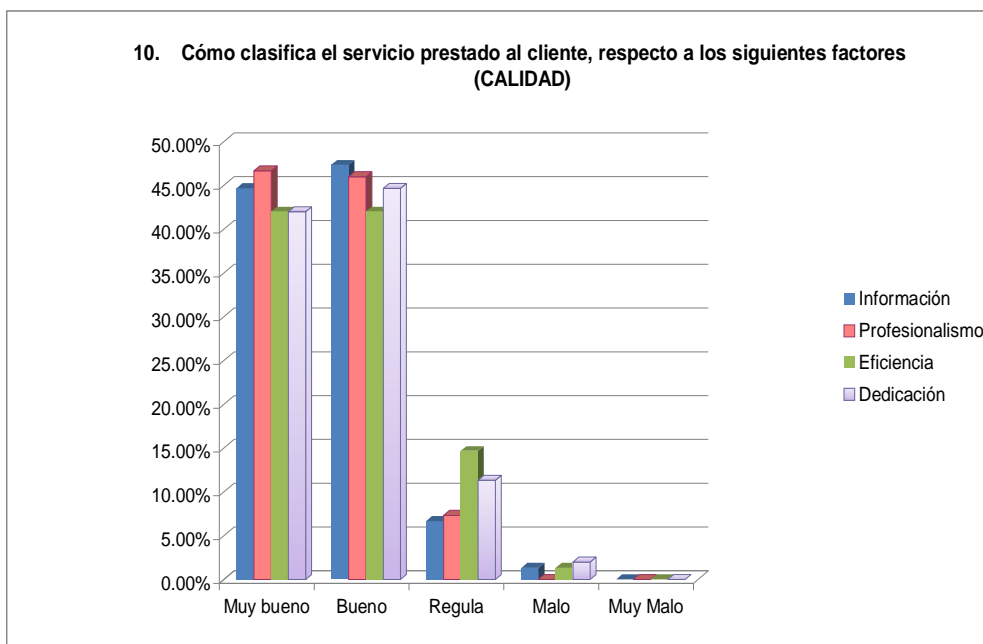
Mientras que para el rango negativo (Regular+ Malo+ Muy malo) el factor que obtuvo la peor calificación fue el conmutador con el 18% de la opinión de los connacionales.

Grafica 20: Oportunidad



Continuando con el factor oportunidad, se observa que el tiempo de espera tanto en la calificación “muy bueno” como “bueno” es el que menos porcentaje de personas representa (67.33%), exponiendo la molestia de los connacionales con el periodo de tiempo que deben permanecer en la sala de espera para ser atendidos. Mientras que la agilidad en el factor regular es quien menos porcentaje (16%) posee dando a entender que en el momento de ser atendidos los funcionarios desarrollan los procedimientos con prontitud.

Grafica 21: Calidad



Finalmente, analizando el factor Calidad, la mejor calificación la obtuvo el profesionalismo de los funcionarios con un 46.67% en el factor muy bueno, seguido de la información que brinda el consulado para solucionar dudas de los connacionales con un 44.67%, mientras que la dedicación y la eficiencia obtuvieron el mismo porcentaje 42%.

En el factor bueno la eficiencia se mantuvo constante mientras que la dedicación aumento al 44.67% y la calidad de la información al 47.33% el profesionalismo disminuyo al 46%. Realizando la sumatoria de los dos factores anteriores se obtiene que la variable que presenta mayor calidad, según los connacionales es profesionalismo; mientras que la suma del factor regular y malo sitúa la eficiencia como la variable de menor calidad, con un 14.67% en regular y 1.33% en malo.

4.2 ANALISIS Y RECOMENDACIONES

4.2.1 Clima Organizacional

“El principal objetivo de la administración debe ser el de asegurar el máximo de prosperidad al patrón, y al mismo tiempo, el máximo de prosperidad al empleado”

Frederick W. Taylor

Según la cima de la pirámide de Maslow encontrar un equilibrio adecuado entre las labores realizadas y el grado de satisfacción personal y profesional, es necesario para que el factor humano se comprometa con la organización, “ *Si cuida a sus empleados ellos cuidaran a los clientes*”⁴⁵, si los empleados se sienten orgullosos de la trayectoria, los logros laborales y el apoyo para cumplir con su proyecto de vida, en el trabajo de cada día reflejaran gratitud con la organización; de esta manera, brindaran a los clientes una experiencia de satisfacción similar a la que ellos experimentan, se acercaran a las personas con entusiasmo, impartirán su conocimiento y trataran de solucionar los inconvenientes que presenten de la mejor forma posible.

En el consulado los empleados expresan un grado distinto de satisfacción en cuanto a la trayectoria dentro de la entidad y el resultado de las actividades desarrolladas; esto implica una actitud adecuada agradable para los connacionales; así lo demuestran los resultados de las encuestas a la comunidad, que aunque en algunas ocasiones obtuvieron baja calificación en cuanto la disposición y eficiencia, en general los ubican como buenos prestadores de servicio que empiezan la conversación con actitud agradable de bienvenida permitiendo mayor acercamiento. Igualmente, los funcionarios se muestran

⁴⁵ Albrecht, Karl. “*Servicio al cliente interno*”. Barcelona, 1992. p.20

comprometidos con el trabajo y adicionalmente otorgan información valiosa y confiable necesaria para suplir las necesidades de los connacionales. Sin embargo, *“Sabido que las personas mejoran su rendimiento en una empresa cuando participan en ella y se les informa debidamente, y sabido que el hecho de sentirse comprometidas redundará en mejores resultados y una mejor calidad, debemos crear organizaciones que tengan una modalidad de aprendizaje que permita establecer relaciones basadas en la confianza mutua”*⁴⁶, por ello para elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores, se recomienda asignar a cada empleado tareas importantes para la organización y diferentes a las funciones que ejecutan diariamente, en donde puedan expresar sus habilidades y conocimiento para contribuir con el mejoramiento continuo de la institución. *“la satisfacción en el cargo es función del contenido de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo que la persona desempeña”*⁴⁷ Es decir, se debe asignar un proyecto para desarrollar en un periodo determinado a cada empleado de acuerdo a la trayectoria y cualidades, de esta forma se sentirán útiles, comprometidos y con los resultados logran contribuir positivamente con las operaciones del consulado y por lo tanto con la comunidad.

Aunque cada individuo tenga un criterio diferente para decidir cuando un lugar es cálido, ruidoso, aseado, oscuro o incomodo, el lugar de trabajo es tan importante como el hogar y debe existir un ambiente físico saludable y de energía positiva que genere tranquilidad, concentración a los colaboradores y por tanto que supla las necesidades básicas y de supervivencia expuestas por Maslow; *“si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa”*⁴⁸, esto se puede conseguir logrando una perfecta armonía entre las condiciones inherentes a los espacios y la opinión de los funcionarios.

⁴⁶ Albrecht, Karl. *Servicio al cliente interno*. Barcelona, 1992. p.20

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración*. México, 1992. p.415

⁴⁸ Albrecht, Karl. *Servicio al cliente intern*”. Barcelona, 1992. p.20

Trabajar en un lugar aseado y con un espacio adecuado es importante para focalizarse en las tareas y no en el desorden, otorga salud y comodidad al grupo de trabajo, irradia respeto a los clientes y deja ver a un personal organizado que se valora a sí mismo y que está comprometido con la organización. *“los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo [...] cuando los factores higiénicos son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados...”*⁴⁹

La opinión del grupo de trabajo interno se acerca a la opinión de la comunidad, una pequeña parte cree que la limpieza y el espacio son adecuadas; mientras que la población restante evaluada consideran que aunque no están inconformes, la situación puede mejorar. Esto se puede realizar manteniendo los escritorios limpios de papeles archivando la información en los sistemas de computación; por ejemplo la agenda del asesor legal debería ser manejada por medio de un programa electrónico o de Excel que suprima la necesidad de imprimir diariamente los cuadros para asignar citas. Igualmente, los formatos de poderes, supervivencias, permiso de salidas del menor podrían ser adjuntados a la página web para que las personas los puedan descargar y completar previamente a su visita al consulado. De esta forma se contribuirá con el medio ambiente, las impresoras tendrán un ciclo de vida mayor, habrá menos gastos en papelería y las oficinas se verán mas organizadas. Por su parte, es necesario ubicar un letrero cerca a la mesa infantil que recuerde a los padres dejar organizado los utensilios y no arrojar basura en las instalaciones.

En cuanto a las condiciones de iluminación, temperatura y ruido el 36.36% de los integrantes de la organización consideran que son inadecuadas. La contaminación auditiva incrementa los niveles de stress, disminuye el grado de atención, de concentración y por lo tanto afecta negativamente la eficiencia del grupo de

⁴⁹ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, 1992, p. 413

trabajo. “La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos por medio de los cuales las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, dirigiendo su propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa”⁵⁰. Por ello, se deben establecer mecanismos que optimicen las condiciones de trabajo, por ejemplo, para disminuir el ruido que proviene principalmente de las charlas de los connacionales que se hacían en las instalaciones, se pueden armar una mini biblioteca con libros de interés general, que incentive a los visitantes a leer mientras esperan. La falta de luz entorpece las labores y precisión en las actividades, para mejorar la situación es necesario que cada empleado recomiende que puntos en las instalaciones requieran más iluminación y así mismo establecer en cada escritorio una lámpara que contribuya con la luminosidad directa del puesto de trabajo. La temperatura debe ser adecuada poniendo de acuerdo a los empleado respecto a nivel en que debe permanecer la calefacción, de esta forma existirá confort y productividad para desarrollar las tareas.

Tener que realizar una cantidad de tareas en un periodo limitado propuesto por la organización trae consigo efectos negativos, pues la presión y la falta de tiempo provoca estrés y un resultado incompleto de las actividades. Con esto no se está insinuando dejar de lado los tiempo para trabajar, se está expresando la importancia de contribuir con la autorrealización de los empleados utilizando estándares de tiempo acordes con las habilidades de las personas y el tipo de tarea que deben desarrollar; es importante que exista un equilibrio en el momento de distribuir las mismas contando con la opinión del empleado y acordando un periodo de entrega adecuado para la organización y para el colaborador.

En el consulado los integrantes, opinan que su carga laboral diaria es adecuada, lo que sugiere que en algunos casos, se genera tensión respecto a las labores

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, 1992, p. 419

por desarrollar, esto es un síntoma normal del ciclo de trabajo donde existen tanto picos de alta actividad que trae consigo estrés y falta de tiempo como estados de tranquilidad laboral; sin embargo quienes opinan que la carga laboral es poco adecuada, dejan ver su inconformidad con el trabajo que desarrollan dentro de la entidad, para ello es necesario que se evalúe objetivamente las tareas que deben desarrollar y el tiempo destinado para ello y concluir si realmente es un problema de exceso de trabajo o de ineficacia. Si se trata de lo primero la organización se verá en la obligación de otorgar más plazo o distribuir mejor la realización de las tareas.

Por su parte, más de la mitad de los integrantes del consulado acuerdan que no existe autonomía para tomar decisiones, esto es un tema preocupante para la organización, ya que de acuerdo a la facultad que los empleados posean para tomar decisiones, desarrollaran habilidades para responder con facilidad a los requerimientos de los clientes, como afirma Jaques Horavits en el libro *los siete secretos del servicio al cliente*, *“la motivación de los empleados a través de la implicación y el otorgamiento de poderes, no solo agiliza la resolución de los problemas de los clientes si no que también da como resultado una mejora de la calidad, haciendo que tanto las transacciones como los encuentros físicos sean más fluidos y atractivos”*, en otras palabras, es importante que el dirigente de la organización utilice un estilo de liderazgo participativo que promueva la discusión de temas de importancia y establezca soluciones estándares bajo el marco legal y moral de la institución a los problemas y requerimientos más comunes de los connacionales, o de lo contrario se estará frustrando la necesidad de estima expuesta por Maslow, en la que es importante ser valorado por los demás y poseer un grado de independencia.

Contrariamente a lo anterior, aun cuando los colaboradores no cuentan con la suficiente autonomía para tomar decisiones, la opinión de la mayor parte de los empleados del consulado es tomada en cuenta por los supervisores. Obtener

participación dentro de la organización, generar ideas, involucrarse en los procesos y sentirse escuchado es uno de los factores motivacionales más importantes que animan a los empleados a desempeñar un mejor papel de sus actividades dentro de la organización. “los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquellos que el hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo”⁵¹ de esta manera, si las ideas de los empleados son valoradas, se genera una participación activa por parte de estos, guiada por el compromiso y apoyo al mejoramiento del desarrollo de los movimientos dentro de la organización; es decir, se incrementa la motivaron, provocando interés, y sentido de pertenencia y participación. *“La necesidad de participación, es la necesidad de hacer parte, de tener contacto humano, de participar conjuntamente con otras personas de alguna cosa o iniciativa”*⁵²

Igualmente, es de gran importancia mantener buenas relaciones con el equipo de trabajo y con el jefe, *“el espíritu de equipo, la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización”*⁵³; la mayor parte de los trabajadores del consulado califican su relación con el supervisor y con sus compañeros como buena y excelente. Esto es benéfico para el consulado ya que de acuerdo al ambiente laboral percibido por los funcionarios, se genera un grado de satisfacción que influye en la realización de las actividades y por ende en la prestación del servicio. Esto debe incluir también al cónsul considerando que es el encargado de mantener el control dentro del consulado y solventar los posibles inconvenientes que se presenten entre integrantes para promover la armonía y reflejarla en el servicio tanto como para el cliente interno como para el público en

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, 1992, p. 413

⁵² Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, 1992, p. 133

⁵³ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, 1992, p. 85

general, “en una organización de servicio todo el mundo tiene una función de servicio, inclusive aquellos que nunca ven a los clientes”⁵⁴

Un porcentaje de los encuestados manifestó haber recibido una inducción inadecuada sobre los procedimientos y programas que se manejan dentro del consulado, esta situación es preocupante ya que aunque, el porcentaje no alcanza la mitad de la población estudiada, la organización debe encargarse de que dada uno de los integrantes tengan conocimiento pleno sobre los métodos utilizados para la ejecución de las funciones. “La clave para que la capacitación resulte benéfica consiste en conocer lo que deseamos que los aprendices puedan hacer una vez terminado el programa. Un proceso eficaz de capacitación se inicia con un análisis del rendimiento. Tenemos que analizar las diferentes tareas que es preciso realizar para atender bien al cliente, y luego determinar claramente los conocimientos, actitudes y destrezas que requiere la persona para hacer el trabajo”⁵⁵. Por esta razón, se debe prestar una capacitación completa para evitar la improvisación en las acciones que impliquen entorpecer el trabajo de los demás. Un ejemplo de esto, es el programa que ejecutan en el consulado para almacenar la información recibida de los trámites para cuestiones administrativas y reportes de movimientos. Se reportan fallas en el sistema a nivel mensual que no deberían ocurrir, esto puede ocurrir o bien por negligencia de los funcionarios o simplemente porque no saben utilizar el sistema en su complejidad. Igualmente se observo que el sistema de inducción de pasantes presenta deficiencias, pues al tener funciones numerosas y diversas, se les da una explicación general sin embargo no se profundiza lo suficiente lo cual causa que los nuevos pasantes⁵⁶ interrumpen constantemente a los funcionarios de planta con inquietudes obstaculizando sus tareas. Para evitar esto, se deberían especializar las funciones

⁵⁴ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, 1992, p. 114

⁵⁵ Albrecht, Karl. *Gerencia del servicio*. USA, 1999, p.121

⁵⁶ Nota: La rotación del cuerpo de pasantes se realiza semestralmente.

de cada pasante; de esta manera cada uno sabrá en concreto que tendrá que hacer y evitara la distracción a sus principales labores. Igualmente es preciso que se le asigne a cada uno un cuadernillo con la información necesaria del consulado y preguntas mas frecuentes que realizan los connacionales via Internet o telefónicamente para unificar la información y facilitar las labores evitando interrupciones innecesarias a los funcionarios.

En cuanto a los funcionarios, al observar que no hay especialización de tareas, es preciso que se cree un manual de normas estandarizado para todos los procesos y que hagan reuniones periódicamente de retroalimentación para evitar discrepancias en la información manejada.

Para armonizar el ambiente y fomentar el apoyo y participación de estos, se recomienda ejecutar juntas en donde se evalúen los resultados de los trabajadores y utilizar mecanismos motivacionales para felicitar las acciones sobresalientes y discutir los errores exponiendo las razones de esto y trabajando en conjunto para solventarlos y evitar que ocurran de nuevo. *“Los programas de autoevaluación del desempeño permiten la participación de los propios empleados involucrados. Lo importante es hacer que las propias personas sean impulsadas a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos empresariales y a asumir mayores responsabilidades”*⁵⁷. Es de gran importancia llevar a cabo estas juntas de retroalimentación y escuchar las opiniones de todos los funcionarios oportunamente, sin importar su rango para el sentido de pertenecía, siendo el/la cónsul la que toma las decisiones finales tratando de atender y brindar satisfacción a su grupo de trabajo. “La evaluación y retroalimentación, adecuadamente aplicadas, hacen de la organización una entidad cibernética, es decir, que responde adecuadamente a su medio. Los empleados que tienen contacto con el público saben mejor lo que opera y lo que no funciona, y tienen una mejor

⁵⁷ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, 1992, p. 421

sensación de su eficiencia. La gerencia también tiene un mejor cuadro de lo que esta ocurriendo en general y puede utilizar la información de las medidas para ver como esta funcionando la estrategia del servicio”⁵⁸.

A continuación se presentan recomendaciones realizadas directamente por el equipo de trabajo interno:

Como se dijo anteriormente para los colaboradores es importante establecer un sistema jerárquico menos vertical, que otorgue importancia a la opinión de los trabajadores que no hacen parte de los niveles directivos de la organización y por lo tanto que exista un trato justo y equitativo del personal.

Es indispensable generar estrategias para mejorar la calidad de la asesoría legal y la asistencia social.

Establecer la importancia de mejorar los canales de comunicación interna, para que exista mayor fluidez y confiabilidad.

Los colaboradores están de acuerdo en realizar evaluaciones periódicas directamente con el jefe inmediato para analizar el rendimiento de los involucrados en el proceso y para mejorar la comunicación de doble vía.

Como estrategia de motivación, es importante resaltar los logros de los empleados, otorgando felicitaciones por las buenas acciones y no solo reproches por los errores cometidos.

Si ocurren problemas de carácter laboral entre los integrantes de la organización, es indispensable que se tomen medidas para disolver el inconveniente. Es

⁵⁸ Albrecht, Karl. *Gerencia del servicio*. USA, 1999, p.120

necesario que una tercera persona, imparcial y ajena al problema, escuche los puntos de vista de los involucrados, analice el contexto y tome decisiones justas.

Es fructífero continuar con actividades que han contribuido con el mejoramiento de la comunicación con la comunidad, como eventos y programas de promoción; igualmente es importante que la presencia de los cónsul (Cónsul, primer cónsul, vicecónsul) se fortalezca en dicha clase de eventos comunitarios para recuperar la fé de la comunidad en el consulado.

Es necesario unificar criterios para que la atención al público sea mejor, por esta razón es pertinente otorgar por escrito a todos los funcionarios los cambios que surjan en los procedimientos para que todos manejen la misma información.

Para que exista un ambiente laboral adecuado, todos los funcionarios deben comprometerse más con la institucionalidad, el trabajo debe ser equilibrado y es necesario que se cumplan con exactitud los horarios, las órdenes establecidas y el respeto a las jerarquías.

En pro de mejorar la calidad del servicio al cliente externo, es conveniente vincular al menos a un funcionario adicional. De esta manera se podrá atender con mayor fluidez a la cantidad de demanda diaria que existe en el consulado.

4.2.2 Perfil de liderazgo del/ la cónsul

“No es exagerado decir que en una organización de servicio todo el mundo tiene una función de servicio, inclusive aquellos que nunca ven a los clientes. Esto se aplica a supervisores, gerentes intermedios y aun a ejecutivos”

Karl Albrecht

Los valores arrojados por el test de estilo de liderazgo realizado por el/la cónsul reflejan que su estilo presenta rasgos de abundante asertividad y carencia de emotividad. Esto indica que el/la cónsul en su papel de líder es una persona competitiva, dirigente, de acciones rápidas y opiniones radicales, con tendencia a tomar iniciativas y a usar el poder. En el consulado estas características son positivas ya que las situaciones promovidas por la comunidad colombiana dentro de la jurisdicción del ente consular, requieren de medidas precisas y firmes en la resolución de conflictos y el fomento del bienestar. Sin embargo, la baja emotividad refiere a una persona que actúa bajo sus propias razones y exterioriza su posición de poder antes de tener en cuenta la opinión de los demás, optando por una posición limitada en cuanto a la adaptación y aceptación de la pluralidad de necesidades y diferencias sensitivas de las personas corriendo el riesgo de hacer que los demás se sientan incómodos con su actitud. Es indispensable trabajar más en la emotividad ya que tanto para el grupo interno del consulado como para la comunidad que lo asiste, es crucial las relaciones que ejerce el/la cónsul como fuente de confianza y apoyo a sus necesidades.

Los estilos de liderazgo de el/la cónsul predominante son el estilo emprendedor y el estilo analítico. Esto expone a una persona dinámica, con tendencia a cumplir los objetivos, que mantiene el orden y la disciplina, y que no duda en corregir, enmendar o confrontar ideas a la hora de respetar lo acordado. Sin embargo, tiende a tomar posiciones de juicio antes de tener todos los datos, critica en forma

directa, y en sus deseos de competir por el poder se torna una persona acelerada y ansiosa que desea sobreponer su punto de vista por encima de los demás.

En cuanto al estilo analítico, refleja a una persona que se mantiene firme a sus propósitos, que fija metas realistas y claras, que argumenta sus razones y desde el principio impone distancia respecto a otras personas proyectando una actitud ecuánime. Igualmente, es poco sentimental a la hora de tomar decisiones y muestra apatía o escepticismo.

Un estilo de liderazgo emprendedor y analítico es bueno para una entidad como el consulado, sin embargo hay que mejorar en determinados aspectos. Como se dijo en el capítulo III, el/la cónsul en el rol de líder, es la encargada de dirigir el éxito de la entidad como portadora de calidad en el servicio y de orientar a los funcionarios en el cumplimiento de los objetivos y la generación de resultados positivos, es por esto, que en pro de garantizar satisfacción tanto para el grupo interno del consulado como para los connacionales, es recomendable continuar explotando los aspectos buenos y mejorar aquellos que generan malestar en el entorno. Eso se puede lograr siendo más expresiva y dedicando algún tiempo a la conversación agradable e informal con el grupo de trabajo, pues es necesario *“Prestar servicio a quienes prestan servicio (...) Esto implica trabajo en equipo y cooperación en toda la organización para asegurar que la calidad del servicio siempre es alta”*. En otras palabras, a través un elogio a los empleados por las buenas acciones, oportuna retroalimentación y escucha atenta las necesidades que requieren ser suplidas para la facilitación del trabajo, el líder conseguirá motivar los empleados al logro de los objetivos⁵⁹

⁵⁹ Albrecht, Karl. *“La revolución del servicio”*. Colombia, 1990, p.129

4.2.3 Servicio a la comunidad

“El servicio extraordinario es tener una razón de ser. Es una estrategia clara de servicio que se convierte en una misión, en una vocación, en un viaje con un compromiso alto. Es un propósito que mueve el espíritu humano, un propósito que se convierte en compromiso”

Leonard. L. Berry

Significado del “Consulado” para la comunidad

Parte de los connacionales que acuden al consulado, definen al consulado como un punto de información y ayuda para los colombianos que se encuentran en el Reino Unido; en términos generales la percepción que se tiene, es de una entidad del gobierno buena y eficiente. Sin embargo, no está lo suficientemente clara la función que tiene el consulado para los connacionales; pues bien, la mayoría de las personas opinan que es un punto en donde pueden obtener cualquier tipo de ayuda sobre su situación y también sobre Colombia.

Para evitar inconvenientes en situaciones en las que personas se acercan por motivos ajenos a las funciones del consulado y para invitar a más connacionales a formar parte de su proceso de desarrollo y servicio a la comunidad, es preciso que el consulado haga conocer sus funciones a través de diferentes medios de comunicación como la página Web, donde explique su función y compromiso con la comunidad colombiana residente en el Reino Unido. Si los connacionales tienen clara la definición del consulado y su utilidad, le podrían sacar provecho y darle el uso adecuado para la atención de sus necesidades.

En la mayoría de los casos las personas se acercan con el objeto de diligenciar un documento reduciendo la actividad del consulado a tan solo una oficina notarial, pero no se dan cuenta de la gran labor que ejerce el consulado para la comunidad y el país. En repetidas ocasiones los connacionales llaman al conmutador y

escriben a la página web del consulado para realizar preguntas y peticiones ajenas a sus funciones y lejanas a su alcance, teniendo la falsa creencia que el consulado ofrece cualquier tipo de ayuda, como por ejemplo haciendo las veces de directorio telefónico, sirviendo como enlace publicitario a los diversos negocios, consultor de temas concernientes a matrimonios tales como consorcios y separaciones, agencia para recomendar entidades estudiantiles, entre otras inquietudes que al no recibir una respuesta deseada, se prestan disgustos y opiniones negativas sobre el servicio recibido. Por ende, si se establece la función del Consulado de Colombia en Londres en los medios, se evitarían este tipo de situaciones y las personas podrían sacarle el máximo provecho a sus visitas involucrándose en el proceso de desarrollo de un excelente servicio.

Así mismo la mayoría de las personas desconocen los eventos y programas que realiza el consulado periódicamente para la comunidad. Es preciso que la comunidad colombiana residente en Londres este al tanto de los programas realizados para su propio bienestar, pues la intención de estas actividades es de estrechar lazos entre los colombianos e integrar a la comunidad como un proceso de adaptación al medio, sembrando la unión y el respaldo entre compatriotas demostrando la importancia de promover y difundir el legado cultural. Igualmente es de gran importancia la asistencia a estos programas ya que también actúan como una fuente de información y apoyo a la situación de los connacionales en donde su actitud participativa es fundamental para generar ideas que propaguen el bienestar de la comunidad.

Es por esto que el consulado debe optar por utilizar un flujo mayor de información donde se divulguen estos eventos y programas. El principal medio de comunicación para estas actividades es un boletín informativo llamado noticolombia, el cual funciona como un correo electrónico que se envía a todas las personas inscritas que desean recibir información. Sin embargo, gran parte de los connacionales no tienen conocimiento sobre este medio y tampoco saben como

inscribirse. Es de gran importancia que el consulado de a conocer este medio de información de utilidad para la comunidad; esto se puede hacer por medio de folletos establecidos en las instalaciones del consulado en donde se invite a las personas a formar parte de este boletín. Para la inscripción, se puede establecer un libro en la sala de espera del consulado en donde las personas puedan inscribirse para recibir información, igualmente, es útil crear un link en la página web del consulado para las personas que deseen inscribirse por medio electrónico.

Tiempo de tramitación

Para agilizar el tiempo de tramitación, se encontró de manera positiva que a las personas se les revisan los documentos antes de ser atendidos por el funcionario. Uno de los aspectos relevantes de un buen servicio, es el tiempo de atención; pues es indispensable saber aprovechar los espacios de tiempo para adelantar el procedimiento del servicio garantizando la calidad de este, “el tiempo es inexorable, viene y se va a un ritmo que no se puede alterar; solo queda opción de utilizarlo: mejor o peor”⁶⁰. Es muy importante esta faceta de revisión de documentos anterior a la atención del funcionario ya que reduce la posibilidad de crear disgustos al hacer esperar a las personas innecesariamente hasta llegar al funcionario y ser devueltos por documentación incompleta o errónea. Igualmente ayuda al funcionario a agilizar el proceso de tramitación.

En cuanto al tiempo de espera, se considera prudente un periodo entre 5 y 30 minutos teniendo en cuenta que existe una relación directa entre éste, y el tipo de tramitación. La mayor parte de los connacionales se dirigen al consulado a realizar trámites de pasaportes y cédulas, los cuales demandan cierta cantidad de tiempo

⁶⁰ Acosta, Jose M. *El tiempo la PNL y la inteligencia emocional*. Barcelona, 2005, p.85

porque exigen un procedimiento concreto, como comprobar los datos del connacional, diligenciar formatos, realizar toma de huellas, entregar contraseña y/o recibo respectivamente con sello y firma de la/el cónsul. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el proceso se podría agilizar si en la etapa de toma de huellas no existiera el cuello de botella, que según Hernán Quintanilla profesor de pregrado de la universidad del Rosario, se define como *“un limitante en una de las etapas del proceso de operaciones, sea un producto o un servicio. Genera líneas de espera o colas en el sistema que definen la capacidad de producción del proceso”*. En el consulado el cuello de botella se crea principalmente porque existen momentos en que los funcionarios deben hacer fila para utilizar la dotación la cual es escasa. Este aguardo interfiere con la ligereza de los funcionarios, entorpece el procedimiento y aumenta el lapso de espera de los connacionales. Por lo tanto, es necesario incrementar la dotación de trabajo, es decir requerir al Ministerio de Relaciones Exteriores, por lo menos otro aparato para la toma de huellas explicando la situación.

Al hablar de las personas que asisten a realizar trámites de poderes, que es gran parte de la muestra poblacional evaluada, un tiempo de espera entre 15 y 30 minutos es bastante extenso debido a que el funcionario solo debe verificar que la persona que firma este presente y estampillar los sellos respectivos; sin embargo, la demora principal radica en que los connacionales se acercan al consulado sin el documento redactado, por lo cual deben solicitar un formato en el que encuentran muchas dudas y no saben cómo diligenciar; el documento lo llenan una y otra vez interrumpiendo constantemente a los funcionarios por no tener claro el tipo de información que deben incluir. Para disminuir la demora, facilitar la elaboración del documento e incitar a los connacionales a llevarlo redactado al consulado, es conveniente establecer un espacio de guías en la página web, que explique a los connacionales el tipo de información mínima que debe contener el poder y una aclaración que indique que cada individuo es encargado de plasmar la información

adicional de acuerdo a sus requerimientos. Igualmente anexar una nota que establezca que el consulado no se hace responsable de su contenido.

Algunos connacionales afirman que deben esperar más de una hora para ser atendidos y otros aseguran que es necesario disponer de toda la mañana para llevar a cabo cualquier tipo de trámite en el consulado. Esto aunque es la minoría de los connacionales, es necesario mejorarlo satisfaciendo las necesidades individuales acortando el tiempo de espera. Es recomendable incorporar un plan de trabajo estableciendo los picos de homogeneidad en los trámites que surgen de acuerdo a la temporada. Un ejemplo de esto, son los connacionales de la tercera edad que acuden al consulado en fechas semejantes para obtener la supervivencia; el plan de trabajo consistiría en instaurar durante dos días un horario con una ventanilla de atención exclusiva para tramites de supervivencia; una vez los connacionales se enteren de la estrategia preferirán asistir en este periodo ya que el tiempo de espera será menor. Sin embargo, si se termina con agilidad la cantidad de personas que realizan este trámite, el funcionario proseguirá a atender a los demás connacionales; el encargado de la ventanilla se puede rotar mensualmente para que exista igualdad entre todo el grupo de trabajo. El mismo procedimiento se puede realizar con los permisos de salida del menor que aumentan significativamente en temporada de vacaciones. Otra opción para agilizar el tiempo de espera y disminuir la cantidad de personas en las instalaciones, es crear una ventanilla diaria únicamente para trámites que tardan un periodo de tiempo similar en ser efectuados y que se caracterizan por tener un procedimiento sencillo.

En cuanto a la minoría de personas que asisten al consulado por asesoría legal y social, es conveniente trabajar a través de una agenda de citas. El asesor legal lo hace de esta forma; sin embargo se evidencia acumulación de personas en la sala de espera, lo que surge que existe una falla, especialmente de impuntualidad tanto del auxiliar como del connacional. Para esto se debe exigir la puntualidad del

auxiliar en el momento de cumplir con las citas establecidas, acatando la hora de llegada y no pasándose del tiempo establecido para cada consulta. A los connacionales se les deberá indicar que si se pasan 5 minutos de la hora acordada no serán atendidos. Adicionalmente, se debe llevar a cabo un control de asistencia; quien no justifique su falta antes de 24 horas, se aplicara una penalidad que consiste en esperar mínimo dos semanas para pedir cita nuevamente. Esta advertencia debe estar implícita en la página web para crear un hábito de puntualidad en el que los connacionales utilicen los espacios de asesoría exclusivamente cuando estén seguros que pueden asistir, dando la oportunidad a más personas para recurrir a los mismos.

Aunque ya existe un dispensador de agua, se infiere que el suministro de este no se está realizando de forma continua y adecuada, ya que en cualquiera de los casos de tiempo de espera e independientemente de los trámites a realizar, los connacionales acuerdan en que para hacer más agradable las espera les gustaría que les ofrecieran *agua* mientras que otros se inclinan por bebidas calientes como café o té. En términos generales esto indica que independientemente de la bebida que se ofrezca, lo que principalmente desean los connacionales es sentirse a gusto, atendidos e importantes. Entre las definiciones que se dieron sobre el consulado, se encontró que gran parte de las personas lo ven como “Colombia en el exterior”, como un pedacito de hogar en Londres, donde los colombianos van no únicamente a buscar ayuda sino también a sentirse como en casa. Por lo cual un plus estelar en los momentos de verdad del consulado, es ofrecer una muestra de café colombiano. Si se trata de no incurrir en gastos, no es necesario que sea gratis; los connacionales están consientes y por tanto opinan que se podría poner una máquina para comprar la bebida deseada. Esta recomendación es buena teniendo en cuenta que se ofrecería mayor comodidad a los connacionales y la inversión en la maquina, se recuperaría con las ventas.

Sistemas de turnos

Los connacionales no se encuentran complacientes con el uso de sistema de turnos y la planta física. Aunque el orden de los turnos se respeta, el sistema para controlarlos no es usado adecuadamente, el numero que está en pantalla se retrasa en algunas ocasiones por lo menos 7 veces del turno real, provocando confusión a los connacionales y creando pensamientos de lentitud contra los funcionarios al ver que la numeración no avanza; en otras ocasiones se continua con la secuencia de turnos y los connacionales no se dan cuenta que el de ellos fue llamado, cuando lo hacen ya están atendiendo otro individuo lo que genera inconformidad y desorganización, debido a que tienen que retrasar el turno de la persona siguiente para atender al que lo perdió.

Es importante educar a los connacionales respecto a los métodos utilizados por el consulado, a la entrada se debería establecer un anuncio que indique paso a paso el procedimiento a seguir y la importancia de adquirir un turno y estar atento al mismo, formalizar una advertencia que indique que si se pasa el turno deberá realizar la fila nuevamente. Se sugiere se haga de manera escrita puesto que de esta forma los connacionales no podrán refutar lo establecido por el consulado con ninguno de los integrantes de trabajo y sabrán siempre que deben estar concentrados en el sistema de turnos. Igualmente para mejorar el uso del sistema, se debe exigir a los funcionarios realizar el cambio en cuanto terminen con el trámite y estén listos para atender el siguiente connacional, quien no lo haga se le puede establecer una multa sencilla pero que los motive a ejecutarlo; por ejemplo quien no se acuerde de realizar el cambio de turno deberá llevar dulces para el consulado no estoy segura de q sea buena idea, esto los obligara inconscientemente a utilizar adecuadamente el sistema y adicionalmente si se equivocan se podrá ofrecer un plus para los connacionales regalándoles dulces. Así mismo es importante que las directrices revisen el funcionamiento del sistema de turnos, asegurándose que los accesorios, como el control remoto funcione

adecuadamente, de lo contrario se deben tomar medidas al respecto. Como punto final pero no menos importante, la cantidad de control remotos se deberá ubicar adecuadamente en el espacio de trabajo, dejando uno para quienes se encuentre en las oficinas y otro para quienes están en las ventanillas, cada grupo deberá establecer un sitio fijo para abandonar el control, de esta forma se evitara las demoras de búsqueda del mismo.

Instalaciones

En cuanto las instalaciones, la cantidad de gente que asiste al consulado es superior al espacio disponible de espera, provocando hacinamiento en el área e incomodidad cuando algunos connacionales hablan en tono ruidoso por celular. Para ello se debería prohibir el uso de teléfonos dentro de las instalaciones al igual que la presencia de menores de edad si no asisten para llevar a cabo algún tipo de trámite, así mismo es recomendable establecer la entrada exclusivamente para las personas que van a realizar trámites y no permitir acompañantes excepto en casos especiales como de invalidez, esto es una forma fácil de otorgar mayor espacio en la sala de espera sin necesidad de recurrir a una inversión monetaria.

Calidad de la información

El 8% de las personas opinan que la información que se les ofreció, no fue suficiente para solucionar las inquietudes, aunque es una proporción pequeña no puede ser insignificante para el consulado ya que la idea de un excelente servicio al cliente es dejar satisfechos al 100% de las personas que asisten a la organización. Esto señala que los funcionarios cumplen con su trabajo de forma adecuada; sin embargo existe una cantidad de connacionales insatisfechos que pueden dañar la imagen del consulado. Para disminuir esta falencia es necesario emplear una estrategia dirigida a conocer los connacionales como clientes, *“Quiénes son, cuáles son sus necesidades, qué es lo que les interesa, qué es lo*

que les impulsa a comprar una y otra vez, que es lo que les dejará completamente satisfechos”⁶¹, entendiendo sus necesidades y asegurándose de su satisfacción; para ello al final de los trámites el funcionario puede realizar preguntas de rutina al connacional en la cual verifique que la información que ofreció fue necesaria para suplir las dudas; estas pueden ser: ¿Tiene alguna otra pregunta al respecto? o ¿le quedo claro procedimiento?, realizando este tipo de cuestionamiento a todos los connacionales, el consulado podrá asegurarse de la satisfacción de la comunidad y esta se sentirá bien atendida e importante para la organización, lo que generara una buena imagen en su mente que transmitirá a sus amigos y conocidos.

Ecuación del servicio

Atención

Este factor que incluye variables como el saludo, presentación personal trato y disposición fue el mejor calificado por los connacionales respecto a los demás factores integrantes de la ecuación del servicio (servicio = Atención+ Comodidad+ Oportunidad+ Calidad). Esto indica que están satisfechos con la presencia del equipo de trabajo, “*Que proyecta la impresión de personas competentes y seguras de sí misma*”⁶² y además les agrada que la mayor parte de las veces escuchan un saludo de bienvenida, el cual es indispensable pues es “*la manera con la que las personas expresan, de forma verbal y física, su disposición a entablar una cierta relación con el interlocutor*”⁶³; en otras palabras ofrece la oportunidad de un acercamiento y el comienzo de una buena relación funcionario – connacional. Sin embargo aunque en un principio los funcionarios se muestran preparados para atender a los connacionales, en el transcurso del tiempo el trato con los mismos

⁶¹ Horovits, Jaques. *Los siete secretos de servicio al cliente*. España, 2000, p.1

⁶² Arrendondo, Lani. *Como hacer presentaciones profesionales*.mexico 1996, p.73

⁶³ Grupo Cronis On Lin. *El saludo. Relaciones sociales. Cortesía y saber estar. Etiqueta social*. Recuperado en enero de 2009. www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=207&arefid=2269

empieza a fallar demostrando una baja disposición. Esto se debe a la cantidad de personas que se acumulan en el consulado, lo cual causa que los funcionarios se preocupen más por atender con rapidez a las personas que faltan que a la que se esta atendiendo.

Comodidad

Esta variable demuestra que los connacionales están satisfechos en gran medida con el orden y el aseo del consulado. Las vías de acceso son adecuadas teniendo en cuenta la ubicación del edificio y los medios de transporte.

Las instalaciones demuestran una mejoría al compararse con factores como el conmutador y la pagina web; pues los connacionales no están satisfechos porque aseguran que el conmutador solo demora la llamada y no da solución a sus dudas, igualmente otorga la opción de dejar mensajes de voz pero estos no son contestados; en cuanto al pagina web las principales quejan son que algunos enlaces no sirven y en otros casos no existe una adecuada actualización de la misma. Para esto, es útil actualizar la grabación del conmutador colocando información breve, dinámica y fácil de entender. En cuanto a la página Web, es necesario revisar que todos los enlaces funcionen correctamente y eliminar los que no tienen utilidad.

Oportunidad

Este fue el factor que menos calificación obtuvo entre los demás componentes de la ecuación del servicio. El tiempo de espera fue la variable que menor satisfacción otorga a los connacionales. Esto recuerda la importancia de elaborar

un plan de trabajo que disminuya los tiempos de espera, pues *“El tiempo se va de todos modos: o lo utilizas o lo pierdes”*⁶⁴ y para una organización de servicio es fundamental el manejo del tiempo de manera eficiente, para satisfacer el mayor número de necesidades en el menor período posible.

Teniendo en cuenta que *“La calidad en su contexto más amplio es, sin duda alguna, un aspecto fundamental para lograr el éxito empresarial en el mundo de hoy, trate de una empresa pública o de una privada, productora de bienes o servicios”*⁶⁵ es una ventaja competitiva para el consulado que el grupo de trabajo sea visto por los clientes como excelentes prestadores del servicio y continúen obteniendo altas calificaciones en las características inherentes al trabajo que ejecutan. Los connacionales consideran que el profesionalismo identifica el equipo de trabajo, es decir, que poseen el suficiente conocimiento de sus funciones, están comprometidos con la labor que realizan y actúan de acuerdo a un margen ético y moral; igualmente la información que comunican posee altos estándares de calidad, es confiable, fiable y transmitida de acuerdo a las necesidades del connacional.

Sin embargo, existe una falla en el manejo del público, estos acuerdan que existe un nivel de calidad menor cuando de dedicación y eficiencia por parte de los funcionarios se trata. En algunas ocasiones el equipo de trabajo no demuestra suficiente esfuerzo y empeño en realizar la tarea asignada e igualmente no utilizan los recursos disponibles para prestar un servicio de la mejor manera. Este aunque es la opinión de un poco menos del 20% de la muestra poblacional evaluada, es necesario encontrar una solución a la desmotivación temporal de los funcionarios, porque esto incide negativamente en la excelente prestación del servicio; pues como afirma Karl Albrecht en el libro *La revolución del servicio* *“Cada empleado*

⁶⁴ ” Acosta José M, *El tiempo la pnl y la inteligencia emocional*. Barcelona 2005, p 85

⁶⁵ Nariño Navarrete Hernando, *Gerencia de calidad: un manual para gerentes*, Bogotá 1989. p.11

del servicio es un gerente, en alguna forma. Cada uno controla el resultado del momento de verdad ejerciendo control sobre su propio comportamiento hacia el cliente”; y de acuerdo al resultado logrado el cliente (connacional) saldrá o no satisfecho de la organización. Es posible que los funcionarios demuestren esa clase de actitud porque manejan altos niveles de estrés, para ello se pueden emplear métodos de relajación al principio de la jornada de trabajo que otorgué un respiro al funcionario y que equilibren la salud mental, física y emocional del mismo.

Aunque el equipo de trabajo posee una adecuada presentación personal, para inspirar un mayor acercamiento y reconocer la labor que realizan los pasantes, se recomienda llevar el nombre de cada integrante y de la entidad en una etiqueta que se adhiera al vestuario del grupo de trabajo.

Para generar motivación en el grupo de trabajo y caracterizar las ventajas competitivas del mismo, se recomienda establecer un buzón que contenga además de las quejas, recomendaciones y felicitaciones para el factor humano. Este debe ser administrado quincenalmente por una persona, encargada de comunicar a los integrantes del consulado las fallas, las estrategias de mejoramiento y las actividades realizadas que satisficieron los connacionales.

Es necesario establecer una estrategia de mejoramiento continuo. Se recomienda realizar medición de la satisfacción del cliente externo e interno; analizar la información resultante, generar planes concretos de acción, realizar un seguimiento de los mismos y fortalecer la cultura de servicio de la organización periódicamente.

Misión y visión

Partiendo de la base que la misión y la visión son usadas como una herramienta estratégica que se involucra en el proceso de toma de decisiones, y que juega un papel importante en los antecedentes y consecuencias de las situaciones. Además

estipula los fines a través de los objetivos y metas y direcciona los resultados al logro a través de recursos y asignación de actividades. Las investigadoras consideran que es necesario establecerlas dentro del marco organizacional del consulado y recomiendan lo siguiente.

Misión

Representamos a Colombia en el Reino Unido íntegramente promoviendo el desarrollo de las relaciones en ambas direcciones y generamos valor y bienestar a los connacionales. Para lograrlo, enfocamos nuestra actividad consular en la solvencia de las necesidades del público, respetando el talento humano, el conocimiento y el alto nivel en el servicio.

Visión

Ser reconocido por una excelente gestión y estándar de calidad en el desarrollo de las actividades dirigidas al bienestar de la comunidad colombiana en el Reino Unido

Opinión de los connacionales

Para concluir, a continuación se presentan recomendaciones realizadas principalmente por los connacionales.

Hacer uso del televisor podría hacer la espera más corta y agradable.

Los funcionarios deben concentrarse únicamente en la persona la cual atienden y evitar las interrupciones para mayor agilidad.

Debería existir un criterio unificado de las normas y procedimientos del consulado para que no se cree confusión entre los connacionales cuando piden doble opinión; para ello es necesario que se cree una capacitación para todos los

integrantes del grupo de trabajo, que informe sobre las reglas y procedimientos a seguir.

Teniendo en cuenta que el espacio de la sala de espera es pequeño se debería establecer un letrero que recuerde a las personas entablar conversaciones en voz baja para no incomodar a los demás visitantes.

Para facilitar el uso de los servicios del consulado a mayor número de personas que no pueden asistir en el horario de atención, se debería establecer un horario por las tardes, es decir, atender cuatro días a la semana en la jornada de la mañana y el restante en las horas de la tarde e igualmente permitir que alguna citas con el abogado sean telefónicas.

Por último, es importante recalcar el cambio de los precios en el conmutador ya que no todas las personas tienen acceso a Internet.

CONCLUSIONES

- Todos los momentos de verdad existentes en el servicio brindado por el Consulado general de Colombia en Londres a la comunidad, son responsables de su satisfacción final. Si se crea una falla en uno de ellos se genera una imagen negativa en la mente del individuo y por tanto un sentimiento de inconformidad.
- Existe un alto grado de influencia entre la actitud del grupo de trabajo y la satisfacción de la comunidad. Entre mayor disposición para colaborar, respeto y energía para trabajar reflejan los funcionarios, mayor es el nivel de satisfacción de los connacionales por haber recibido el servicio.
- De acuerdo con la calidad del momento de verdad se generara o no satisfacción a los connacionales. De la implementación adecuada de estos puede depender el éxito de la prestación del servicio
- Los funcionarios fueron identificados como el momento de verdad más vulnerable del ciclo de servicio. Si se aplica una estrategia de mejoramiento, este se puede transformar en un momento de verdad estelar que otorgue un valor superior al esperado por la comunidad.

- Los connacionales no tienen claridad sobre las funciones del consulado.
- El grupo de trabajo del consulado es considerado por la comunidad como personas amables, educadas, con excelente presentación personal, pero con bajos niveles de dedicación y velocidad a la hora de atender el público.
- El grado de compromiso de los funcionarios se genera de acuerdo a la magnitud de las actividades que realizan dentro del consulado.
- Es fundamental el papel que juega el/la cónsul como líder dentro de la organización. De acuerdo a su estilo de liderazgo y a las relaciones que establezca con el grupo de trabajo y con la comunidad se generan resultados de satisfacción o insatisfacción por parte de estos.
- La visión, el liderazgo, la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, la retroalimentación de los clientes y el equilibrio entre los factores del servicio es indispensable para brindar un servicio de calidad.
- El clima organizacional del consulado señala de forma positiva la relación entre el nivel de satisfacción, el comportamiento del factor humano y la capacidad de utilizar las habilidades con el público a la hora de ofrecer un servicio de alta calidad.
- Para constituir una excelente organización no solo se necesitan personas con el conocimiento adecuado, sino que también es necesario estar

pendientes de su estabilidad y brindarles buenas condiciones de trabajo para que ofrezcan un mejor servicio.

- Si se tiene en cuenta la teoría de motivación expuesta por Maslow y la relación para la organización planteada por Chiavenato, se observa que la mayoría de las necesidades de los integrantes del consulado están siendo satisfechas provocando un clima organización comprometedor que impacta en la prestación del servicio de manera adecuada.

BIBLIOGRAFIA

Sabino, Carlos A. *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen, 1996.

Brown Steve, Lamming Richard, Bessant John and Jones Peter. *Strategic Operation Management*. 2nd Edition. UK: Elsevier, 2004

Office of Government Commerce (OGC). *Service Operation*. 2nd Impression London: TSO (The Stationery Office), 2007

Imai, Masaaki. *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo: Un sistema gerencial efectivo, a bajo costo y de sentido común*. Colombia: Mc Graw Hill, 1998

Kriegel Robert y Brandt David. *De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas*. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2003

Ministerio de Relaciones exteriores. *Guía Diplomática y Consular de la República de Colombia*. Tomo I. Capítulo X, Artículo 218. Colombia: 1994.

Muller de la lama, Enrique. *Cultura de calidad de servicio*. México: Editorial trillas, 1999

Gutiérrez, Mario. *Nociones de Calidad*. México D.F: Limusa, 1993

Acosta, José M. *El tiempo la PNL y la inteligencia emocional*. Barcelona: Gestión 2000, 2005

Valls, Antonio. *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona: Gestión 2000, 2003

Hoffman Douglas K, Bateson John E.G. *Fundamentos del marketing de servicios, conceptos, estrategias y casos*. México: Editorial Thomson.

Freemantle, David. *Lo que les gusta a los clientes de su marca*. España: Editorial Deusto

Serna Gomez Humberto. *Auditoria del servicio, como medir y satisfacer las necesidades del cliente*. Colombia: Editorial Ram.

Albrecht Karl. *La revolución del servicio*. Colombia: Legis editores

Albrecht Karl y Zemke Ron. *Gerencia del Servicio*. USA: 3R editores

Horovitz, Jaques. *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. México

Páginas de Internet

www.gobiernoenlinea.gov.co

www.consuladodecolombia.co.uk

www.registraduria.gov.co

www.cancilleria.gov.co

www.das.gov.co

www.juriscal.banrep.gov.co

ANEXOS

1. FICHA TECNICA ENCUESTA SERVICIO A LA COMUNIDAD

Se realizó un cuestionario con el fin de conocer la opinión de los connacionales receptores de los servicio del consulado general de Colombia en Londres.

No obstante para no establecer preferencias subjetivas entre las personas que asisten diariamente al consulado los participantes de la encuesta fueron seleccionados a través de un muestreo aleatorio simple.

Se excluyo del estudio aquellos connacionales que asistieron al consulado solo con el fin de obtener información sobre trámites y requisitos o que fueron a recoger documentos como cedula de ciudadanía, pasado judicial o pasaporte.

Como criterio de eliminación se descartaron las encuestas mal diligenciadas y/o incompletas.

Ámbito Geográfico: Instalaciones del Consulado general de Colombia en Londres

Población: colombianos residentes en el Reino Unido que asisten al consulado entre las 9:00 de la mañana y la 1: 30 de la tarde, para llevar a cabo diferentes trámites.

Género: Hombre o Mujer

Edad: No es relevante, teniendo en cuenta que los servicios que ofrece el Consulado contiene desde registro civiles de nacimiento para bebés hasta supervivencias para personas de la tercera edad.

Actividad: La población a estudiar incluye estudiantes, profesionales, no profesionales y empleados.

Características particulares: Colombianos en el Reino Unido que necesiten desarrollar algún trámite ofrecido por el Consulado, entre el 17 y 28 noviembre de 2008.

Determinación de la muestra⁶⁶:

La muestra se obtuvo a través de un muestreo aleatorio simple

Se tiene como base que:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

σ^2 = La varianza de la población

s^2 = La varianza de la Muestra → En términos de probabilidad $s^2 = p(1-p)$

⁶⁶ Arsenio Celorrio Sánchez. Muestreo y tamaño de muestra. Recuperado en noviembre 2008

se Es error estándar que está dado por la diferencia entre $(\mu - \bar{x})$ la media poblacional y la media maestra.

$(se)^2$ es el error estándar al cuadrado, que nos servirá para determinar σ^2 , por lo que $\sigma^2 = (se)^2$ es la varianza poblacional.

Teniendo en cuenta que:

El error maestra y el nivel de confianza se escogen de acuerdo al juicio de las investigadoras

Realizando un muestreo aleatorio simple, se tiene que:

N= 71 Población diaria total⁶⁷

Se: 0.05 El error estándar

p: 95% = 0.95 (Nivel de confianza)

Entonces:

$$\sigma^2 (se)^2 = (0,05)^2 = 0.0025$$

⁶⁷ El numero indicado se obtuvo del estudio realizado por Olga Lucia Sorzano (Funcionaria de la embajada de Colombia en Londres), en el consulado durante los días 20, 21, 22, 27, 28 y 29 del mes de agosto del 2008.

$$s^2 = p(1 - p) = 0,95(1 - 0,95) = 0,0475$$

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2} = \frac{0.0475}{0.0025} = 19$$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{19}{1 + 19/71} = 14.98888 = 15 \rightarrow \text{Tamaño de la muestra}$$

2. ENCUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

CONSULADO GENERAL DE COLOMBIA EN LONDRES ENCUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

Buenos días, la siguiente encuesta permitirá establecer un plan de mejoramiento del servicio en el consulado. Agradecemos su participación en el proceso!

La información que suministre se mantendrá en reserva y será tratada exclusivamente con fines estadísticos.

Por favor responda las siguientes preguntas MIENTRAS espera:

1. ¿Qué es el Consulado para usted?

2. Que imagen o percepción tiene del Consulado?

3. ¿Que tipo de trámite desea realizar?

4. ¿Le revisaron los documentos necesarios para realizar el trámite, antes de ser atendido por el funcionario?

a. Si ____

b. NO ____

5. ¿Le gustaría que le ofrecieran algún tipo de bebida mientras espera?

a. SI ____ ¿Cuál? _____

b. NO ____

6. ¿Esta enterado de los eventos que realiza el consulado para la comunidad?

- a. Si ____
- b. No ____

7. ¿Cuanto tiempo tiene que esperar para ser atendido?

- a. De 5 a 15 min. ____
- b. De 15 a 30 min. ____
- c. De 30 a 45 min. ____
- d. De 45 a 1 hora ____
- e. Mas de una Hora ____
- f. Debe disponer de toda la mañana ____

Por favor responda las siguientes preguntas DESPUES de haber realizado el trámite:

8. Clasifique de 1 a 5 cada uno de los siguientes factores del consulado, (Siendo 1 el peor y 5 el mejor).

- a. Instalaciones ____
- b. Sistema de Turnos ____
- c. Asistentes – Pasantes ____
- d. Funcionarios ____

9. Considera que la información que se le ofreció fue suficiente para solucionar sus inquietudes?

- a. Si ____
 - b. No ____ ¿Por que? _____
- _____

10. ¿Cómo clasifica el servicio prestado al cliente, respecto a los siguientes factores:

ATENCION	Muy bueno	Bueno	Regula	Malo	Muy Malo
Saludo					
Presentación Personal					
Trato					
Disposición					

COMODIDAD	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Orden y Aseo					
Instalaciones					
Vías de Acceso					
Conmutador					
Página Web					

OPORTUNIDAD	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Tiempo de Espera					
Puntualidad					
Agilidad					

CALIDAD	Muy bueno	Bueno	Regula	Malo	Muy Malo
Información					
Profesionalismo					
Eficiencia					
Dedicación					

11. ¿Que sugerencias, quejas, reclamos y felicitaciones aconsejaría para mejorar la calidad del servicio al cliente?

3. TEST ESTILO DE LIDERAZGO DEL/LA CONSUL

EVALUACIÓN DEL ESTILO SOCIAL DEL LÍDER					
1	Dinámico	Soñador	Tranquilo	Lógico	
2	Orientado a resultados	Orientado hacia la gente	Actitud de escucha	Sopesa alternativas	
3	Directo	Impulsivo	Apoyador	Disciplinado	
4	Eficiente	Futurista	Relacionista	Analítico	
5	Trabajador	Conversa-dor	Cooperador	Independiente	
6	Franco	Comunica-Tivo	Complaciente	Ponderativo	
7	Arriesgado	Creativo	Tolerante	Técnico	
8	Práctico	Emotivo	Leal	Ecuánime	
9	Controla sus acciones	Confía en sus sentimientos	Aconseja y acepta a los otros	Actitud de cautela	
10	Acepta retos	Entusiasta	Trato fácil	Detallista	
TOTAL					
	EMPRENDEDOR	EXPRESIVO	AFABLE	ANALÍTICO	

4. ENCUESTA EVALUACION CLIMA ORGANIZACIONAL

CONSULADO GENERAL DE COLOMBIA EN LONDRES ENCUESTA DE EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Buenos días, la siguiente encuesta permitirá evaluar el clima organizacional percibido por los integrantes del consulado. Agradecemos su participación en el proceso!

La información que suministre se mantendrá en reserva y será tratada exclusivamente con fines estadísticos.

1. Cuál es el grado de satisfacción con su trayectoria y resultados en el Consulado?
 - Muy Satisfecho _____
 - Satisfecho _____
 - Poco satisfecho _____
 - Insatisfecho _____
2. Cuál es el grado de satisfacción con su puesto de trabajo, en cuanto espacio y limpieza?
 - Muy Satisfecho _____
 - Satisfecho _____
 - Poco satisfecho _____
 - Insatisfecho _____
3. Cómo calificaría las condiciones de iluminación, temperatura, ruido y espacio, para realizar su trabajo?
 - Muy Adecuadas _____
 - Adecuadas _____
 - Poco adecuadas _____
 - Inadecuadas _____
4. Cómo calificaría su carga laboral diaria?
 - Muy Adecuadas _____
 - Adecuada _____
 - Poco adecuada _____
 - Inadecuadas _____
5. Tiene usted suficiente autonomía para tomar decisiones respecto a sus responsabilidades laborales?
 - Si _____
 - No _____
6. Es su opinión escuchada y tenida en cuenta por sus superiores?
 - Si _____
 - No _____
7. Como considera su relaciones con su jefe?
 - Excelente _____
 - Buena _____
 - Regular _____
 - Mala _____

8. Como considera su relación con sus compañeros de trabajo?

- Excelente _____
- Buena _____
- Regular _____
- Mala _____

9. Conoce los objetivos y propósitos del consulado?

- Si _____
- No _____

10. Cuando llego al Consulado tuvo una inducción adecuada de los procedimientos y programas que se manejan?

- Si _____
- No _____

11. Que sugerencias, quejas, reclamos y felicitaciones aconsejaría para mejorar la calidad del servicio al cliente INTERNO (clima Organizacional)?

12. Que sugerencias, quejas, reclamos y felicitaciones aconsejaría para mejorar la calidad del servicio al cliente EXTERNO (Connacionales)?

5. OBSERVACION DEL SERVICIO DEL CONSULADO

Se llevo a cabo un seguimiento de los puntos de contacto por funcionario, los días y las horas se escogieron de manera aleatoria. Esta observación se realizó sin tener en cuenta las circunstancias implícitas en cada uno de los ciclos del servicio pues parte de la premisa que el funcionario debe proyectar buena actitud ante el connacional independiente de el estado de ánimo. La fuente suministro información específica, sobre la actitud, tono de voz, conducta y expresiones en una conversación estándar, determinante de la percepción final.

De esta manera queda claro que los casos analizados reflejan solo una de las tantas situaciones que se presentan a diario en el consulado y que el resultado del servicio puede estar sujeto a variaciones.

Primer punto de contacto: PASANTE

Utiliza un saludo rutinario con cada persona que entra al consulado:

-Buenos días Sr/a, ¿en qué le puedo ayudar?

Como es habitual, el pasante procede a revisar los documentos de los connacionales. Si los documentos están completos, los invita a tomar un turno y a sentarse en la sala de espera mientras le llaman. Si de lo contrario, están incompletos o no cumplen las especificaciones requeridas por el consulado, se les da una aclaración pertinente y se les invita a volver nuevamente dentro del horario de atención.

Segundo punto de contacto: Sala de espera

Se invita a los connacionales a seguir a la sala de espera mientras es atendido por el funcionario de acuerdo al orden asignado por el sistema de turnos.

Caso I.

Tercer punto de contacto: FUNCIONARIO I

Hora 10.39

El funcionario sale a la sala de espera con el control remoto del sistema de filas en la mano (conocido por los funcionarios como “*El pito*”) y pasa los turnos.

- Numero 20, ¿quién lo tiene?
- Numero 21, 22,...,27
- Usted es el numero 27?
- Siga por favor.

Se dirige hacia su escritorio seguido por el connacional y se sienta.

- Siéntese
- Cuénteme

La persona procede a contar el trámite que va a realizar, En este caso fueron 3 actos notariales de los cuales uno era una autenticación de firma, una supervivencia sin poder y una supervivencia con poder.

El funcionario procede a explicarle los costos que implica realizar los trámites y revisa los documentos.

- Las supervivencias no tienen costo.

- Por el poder debe pagar £20
- Permítame su cedula.

La señora solicita información sobre otro trámite. Y el funcionario procede a contestar:

- ¿No ha visto la página web?
- Por eso digo que las personas siempre deben revisar nuestra página web antes de acercarse al consulado, sin embargo para eso necesita traer...

Hora 10.45

El funcionario se dirige a sacar unas fotocopias y regresa.

- ¿Ya lleno el formulario?
- Ah! ¿No le dieron el formulario en la entrada?*
- Ya se lo traigo

El funcionario procede de inmediato a traer el formulario.

- ¿Llénelo mientras hacemos el poder, bueno?
- Listo, firme aquí por favor.
- A ver, a ver, por que no pone sus hojitas en orden porque si no hacemos un revuelto, por ejemplo esta no le sirve entonces vótela.
- Me hace el favor y firma aquí con el numero de cedula.

Se procede a realizar la toma de huellas digitales.

- No es mas!

El connacional agradece y se despide.

- Buen día, que le vaya muy bien.

Hora 10.56

Fin del trámite

Caso II.

Tercer punto de contacto: FUNCIONARIO II

Hora 10.55

El funcionario procede a llamar al connacional desde la ventanilla con un tono de voz alto.

- Sigueeeee, la del pasado judiciallll...

El connacional se acerca a la ventanilla.

- Hola come te va.
- Dejame ver las foticos.

El funcionario cuestiona la razón del trámite.

- Y para que necesitas el pasado judicial, quien te lo pidió?

El connacional procede a contestar justificando que es para su nuevo trabajo de Au Pair.

El funcionario aclara el tiempo de entrega del trámite.

- Tu sabes que eso se demora entre 6 y 8 semanas, no?, para que sepas!

El funcionario interroga al connacional.

- Y chevere la familia?
- Si?
- Me imagino que practicas tu ingles,
- Hay muchas chicas de Colombia que trabajan en eso. Yo conozco a varias ya....

En medio de la conversación se dan cuenta que tienen una amiga en común y empiezan a hablar de ella. El connacional procede a hacer un recuento de la vida de su amiga y así mismo el funcionario procede a contar las ultimas veces que supo de ella.

Hora 11:05

Luego de la conversación el funcionario procede a registrar al connacional en el sistema.

El connacional cómodo con la conversación procede a cuestionar la vida del funcionario.

- yo vine solo por 3 meses, ahora llevo muchos años....

Hora 11:15

El funcionario invita al connacional a otra oficina para el desarrollo del pasado judicial.

- Vamos a la otra habitación.

El funcionario saca la maquina de escribir y realizar preguntas habituales del procedimiento.

Hora 11: 23

- Listo. Firmame aca
- Ahora tienes que poner tus huellas, pero debes lavarte las manitos ahí al frente del ascensor. Ahí esta el baño pa' q te laves las manos.

Hora 11:27

Se inicia la toma de huellas digitales.

- Perfect!
- Ya te di tu cedula o no?
- Ahora sigamos a la ventanilla

El funcionario saca copias correspondientes al trámite y se dirige a la oficina del cónsul, a su regreso el connacional le pregunta sobre la opciones de entrega del documento.

- Puede venir otra persona con autorización o te lo podemos mandar si dejas el sobre de special delivery pago.

El connacional acuerda llamar dentro de un tiempo determinado para obtener infamación sobre el pasado judicial.

- Listo, puedes estar dándonos una llamadita mas a delante, eso se va por ahí a finales de noviembre

Hora 11:40 am

Fin del trámite

Caso III.

Tercer punto de contacto: FUNCIONARIO III

Hora 1: 30 pm

El connacional entra a la oficina y luego de respectivo saludo, procede a informarle al funcionario los tramites que va a realizar, cedula y pasaporte.

- Para sacar el duplicado de la cedula tiene que pedir confirmación de cedula.

El connacional manifiesta haber hecho la confirmación con anterioridad.

- Ya está hecha?
- Cuando la pidió?

El funcionario revisa entre las carpetas y al ver que no aparecía la confirmación de cedula, con un tono angustiado dice:

- Seguro? Y ya le confirmaron que le llegó?

El connacional indica que la persona que lo atendió al principio le confirmó que ya había llegado la certificación de datos.

El funcionario se dirige a solicitar el documento al pasante.

- Ok, présteme las fotos de la cedula

Mientras revisa las fotos, otro funcionario interrumpe por unos minutos para la revisión de algunos de documentos.

- Bueno le recibo las ochenta libras

Hora 1:34 pm

Nuevamente se acerca otro funcionario preguntando sobre un formato de supervivencia.

Hora 1:36 pm

El funcionario continúa realizando preguntas rutinarias para llevar a cabo el procedimiento.

Acto seguido el connacional, pregunta si con la visa de estudiante le cobran impuestos por las horas trabajadas.

- Se supone que no.

El connacional afirma que le están descontando impuestos.

- Sabe que! Revise sus documentos y yo voy a preguntarle al abogado si?
- Firme esto dentro del cuadro, sin salirse.
- Vamos allí a tomar las huellas digitales.
- Deje eso ahí (refiriéndose a las pertenecías del connacional)

Hora: 1:45 pm

El funcionario se encuentra con otra persona, se saludan cordialmente y se actualizan en novedades.

Hora: 11:49 pm

En medio de la conversación, el funcionario realiza la toma de huellas del connacional.

Hora: 1:51 pm

- Listo, lávese las manos allá en el baño y ahora vuelve.

Hora 1:54 pm

El connacional regresa y pregunta sobre el tiempo que tarda en llegar la cedula.

- Entre año y año y medio.
- Bueno revise esto y verifique que todo esté bien.

Hora 1:58

- Tome esto para que usted reclame la cedula y venga por el pasaporte el lunes.
- Bueno señor que este muy bien, hasta luego.

Hora 2:00 pm

Fin del trámite.